

## **”Näe se mahdollisuutena!” – kehityskeskustelu työharjoittelussa**

Nadja Launonen



<b>Tekijä(t)</b> Nadja Launonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> "Näe se mahdollisuutena!" – kehityskeskustelu työharjoittelussa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 12
<p>Kehityskeskustelun tarpeellisuudesta ja toimivuudesta on käyty viime vuosina vilkasta keskustelua. Arvostelijoiden mielestä kehityskeskustelu ei vastaa tämän päivän työelämän tarpeisiin ja sen hyötyjä on vaikea saavuttaa. Puolestapuhujat katsovat kehityskeskustelun olevan edelleen toimivimpia johtamisen työkaluja, kunhan se toteutetaan oikein.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tutkii kehityskeskusteluja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoiden työharjoittelussa. Työn tavoitteena oli selvittää, mikä on työharjoitteluissa käytyjen kehityskeskustelujen nykytila sekä edistää kehityskeskustelujen vakiinnuttamista osaksi työharjoittelua. Alatavoitteina oli mm. selvittää, kuinka yleistä on, että työharjoittelussa käydään kehityskeskustelu, ja mitä hyötyä kehityskeskustelusta on ollut sen työharjoittelussa käyneille assistenttiopiskelijoille.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta tarkastelee kehityskeskustelua monipuolisesti eri näkökulmista. Itse tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä yhdistellen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen, teemahaastattelujen sekä työpajan avulla. Aineiston avulla pyrittiin selvittämään esimerkiksi sitä, onko työharjoittelun kehityskeskustelulle selkeä tarve, mitä asioita siellä tulisi käsitellä ja mitä assistenttiopiskelijat toivovat työharjoittelun kehityskeskustelulta.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työharjoittelun kehityskeskustelulle on todellinen tarve. Sen on koettu hyödyttävän keskustelun kumpaakin osapuolta. Kehityskeskustelulla on tärkeä rooli etenkin työharjoittelun molemminpuolisen palautevuorovaikutuksen kanavana. Palaute on merkittävä tekijä harjoittelijan ammatillisen osaamisen ja ammatti-identiteetin rakentumisessa. Kehityskeskustelun avulla työharjoitteluorganisaatioissa voidaan seurata harjoittelijan osaamisen kehittymistä ja hyödyntää kasvavaa osaamista tehokkaasti. Työharjoittelun kehityskeskustelun kautta työharjoitteluorganisaatiot ovat myös saaneet assistenttiopiskelijoilta kehitysideoita harjoittelujakson parantamiseksi.</p> <p>Hyödyistä huolimatta kyselytutkimuksen tulokset antavat viitettä siitä, että kehityskeskustelu ei olisi kovinkaan yleinen ilmiö työharjoittelussa. Työharjoitteluorganisaatiot tulisi saada näkemään kehityskeskustelun merkitys harjoittelijan ammatillisen kasvun ja työharjoittelujakson kehittämisen näkökulmasta. Sekä harjoittelijoiden, työharjoitteluorganisaatioiden että koulutusohjelman tulisi panostaa siihen, että kehityskeskustelu vakiinnutettaisiin osaksi työharjoittelua.</p> <p>Työharjoitteluorganisaatioille koottiin tutkimuksen tulosten ja kehittämis ehdotusten pohjalta kehityskeskusteluohje. Ohjeen tarkoitus on kertoa työharjoitteluorganisaatioille kehityskeskustelun käymisen hyödyistä sekä tutkimukseen osallistuneiden assistenttiopiskelijoiden toiveista ja näkemyksistä. Kehittämis ehdotusten kautta ohje pyrkii myös tukemaan kehityskeskustelun vakiinnuttamista osaksi työharjoittelua.</p>	
<b>Asiasanat</b> kehityskeskustelu, työharjoittelu, ammatillinen kehitys, johdon assistentti	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoite .....	1
1.2	Työharjoittelu johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa .....	2
2	Kehityskeskustelu .....	3
2.1	Mielipiteiden jakaja .....	4
2.2	Johtamisen työkalu .....	5
2.3	Oman työn ja osaamisen kehittämisen väline .....	8
2.4	Osa organisaation sisäistä palautejärjestelmää .....	9
2.5	Työhyvinvoinnin edistäjä .....	11
2.6	Ammatti-identiteetin muovaaja .....	13
2.7	Erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskustelu .....	15
3	Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät tutkimuksen perustana .....	17
3.1	Kysely .....	18
3.2	Teemahaastattelu .....	19
3.3	Fasilitointi .....	21
4	Tutkimuksen tulokset .....	23
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	23
4.1.1	Työharjoittelun kehityskeskustelun yleisyys ja hyödyt .....	24
4.1.2	Tärkeimmät teemat kehityskeskustelussa .....	25
4.1.3	Suhtautuminen työharjoittelun kehityskeskusteluun .....	26
4.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	28
4.2.1	Haastateltavien esittelyt .....	29
4.2.2	Kokemuksia kehityskeskustelusta .....	29
4.2.3	Kehityskeskustelujen anti .....	31
4.2.4	Haastateltavien kehittämis ehdotuksia .....	32
4.3	Unelmien kehityskeskustelu -työpajan tulokset .....	34
5	Pohdinta .....	39
5.1	Tulosten tarkastelu .....	39
5.2	Kehittämis ehdotukset ja kehityskeskusteluohje työharjoitteluorganisaatioille .....	41
5.3	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen .....	44
	Lähteet .....	46
	Liitteet .....	49
	Liite 1. Kehityskeskustelu työharjoittelussa -kysely .....	49
	Liite 2. Teemahaastattelut tiivistettynä .....	54
	Liite 3. Unelmiesi kehityskeskustelu -yksilötehtävä .....	58
	Liite 4. Kehityskeskusteluohje työharjoitteluorganisaatioille .....	59

# 1 Johdanto

Kehityskeskusteluiden funktio on muuttunut paljon siitä, kun ne saapuivat Suomeen tavoitekeskusteluina 1970-luvun alussa kansainvälisten organisaatioiden mukana. Tavoitekeskusteluiden tarkoituksena oli seurata suoritusta ja tulosta. Nykyään kehityskeskusteluiden ydintarkoituksena on nimensä mukaisesti toiminnan kehittäminen, ja sitä on hyödynnetty muun muassa strategisen johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin työvälineenä. (Aarnikoivu 2016, 17; Lindholm & Salminen 2014, 17.)

Kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta on käyty viime vuosina vilkasta keskustelua. Toiset puolustavat kehityskeskustelua ikkunana työntekijöiden työhön liittyviin ajatuksiin ja mielipiteisiin (Lindholm & Salminen 2014, 19). Toisaalta kehityskeskustelua arvostellaan paperinmakuiseksi ja hyödyttömäksi, aikansa eläneeksi työkaluksi. Lisäksi tämän päivän työelämän katsotaan vaativan jatkuvaa ja runsasta palautetta, minkä vuoksi monet organisaatiot käyvät kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Jotkut organisaatiot ovat asettaneet kehityskeskustelun käymisen työntekijöille vapaaehtoiseksi tai korvanneet kehityskeskustelut jatkuvan palautteen mallilla, jossa palautetta annetaan esimerkiksi projektien yhteydessä. (Teittinen 23.7.2015.)

Selvää on se, että tämän päivän työelämä vaatii ketteriä osaamisen kehittämisen käytäntöjä, jotka varmistavat toimintakyvyn säilyttämisen jatkuvassa muutoksessa (Janhonen & Taipale 2017, 36). Työelämän muutokset asettavat haasteita myös työntekijän ammatillisen identiteetin rakentumiselle, sillä lyhyemmät työsuhteet, alanvaihdokset ja muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät oman ammatillisen identiteetin jatkuvaa uudelleenrakentamista. Ammatti-identiteetin rakentamisesta kasvattaa merkitystään koko työuran mittaisena tehtävänä, kun oma osaaminen pitää osata tunnistaa, tehdä näkyväksi ja markkinoida. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 27.)

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite

Tämä opinnäytetyö tutkii kehityskeskusteluja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoiden työharjoittelussa. Idea tutkia työharjoittelussa pidettyjä kehityskeskusteluja syntyi syksyn 2017 Toimiva strategiatyö -intensiivikurssilla, jossa puhuttiin kehityskeskustelusta strategiatyökaluna. Luennoitsija kysyi, kuinka monelle opiskelijalle on pidetty työharjoittelussa kehityskeskustelu, eikä kovin montaa kättä noussut ylös. Keskustelun päätteeksi luennoitsija totesi, että ”tässähän olisi hyvä aihe opinnäytetyölle”.

Ajatus työharjoitteluiden kehityskeskustelujen tutkimisesta tuntui heti innostavalta ja mielenkiintoiselta. Rajausta omaan koulutusohjelman, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman, opiskelijoihin oli luonteva ja kooltaan sopiva. Assistenttiopiskelijoiden työharjoittelussa käytyjä kehityskeskusteluja ei ollut aikaisemmin tutkittu, joten tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää kehityskeskustelujen nykytilaa assistenttiopiskelijoiden työharjoittelussa. Työn toinen päätavoite on edistää kehityskeskustelun vakiinnuttamista osaksi työharjoittelua.

Alla on opinnäytetyön päätavoitteet ja niiden saavuttamista tukevat, käytetyistä tutkimusmenetelmistä johdetut alatavoitteet:

- Assistenttiopiskelijoiden työharjoitteluissa käytävien kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen.
  - Työharjoittelun kehityskeskustelun tarpeen selvittäminen.
  - Työharjoittelun kehityskeskustelun hyötyjen selvittäminen.
- Työharjoittelun kehityskeskustelun vakiinnuttamisen edistäminen.
  - Kehittämisehdotusten antaminen tutkimustulosten pohjalta.
  - Kehityskeskusteluohjeen kokoaminen työharjoitteluorganisaatioille.

## **1.2 Työharjoittelu johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opinnoissa yhdistyvät kielet, liiketalous, viestintä ja assistenttityö. Johdon assistentit ovat kielitaitoisia hallinnon ja koordinoinnin moniosaajia. He työskentelevät suomen ja englannin kielten lisäksi vähintään kahdella muulla kielellä. Assistenttiopiskelijat syventyvät opinnoissaan yhteen seuraavista suuntautumisvaihtoehdoista: kokoukset ja tapahtumat, laskenta-toimi, yhteisöviestintä, johtaminen ja HR, juridiikka, yrittäjyys tai markkinointi, myynti ja palvelu. (Haaga-Helia 2018.)

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman pakollisiin opintoihin kuuluu 30 opintopisteen laajuinen työharjoittelu. Työharjoittelu on 100 täyden työpäivän yhtäjaksoinen harjoittelu, ja se suoritetaan joko suomalaisessa tai ulkomaisessa yrityksessä tai organisaatiossa. Monet assistenttiopiskelijat suorittavat työharjoittelun valtionhallinnossa esimerkiksi ministeriössä tai suurlähetystössä. Työharjoittelussa assistenttiopiskelija työskentelee laajoissa ja monipuolisissa assistentti- ja sihteeritehtävissä syventäen jo hankittua osaamista. Moni opiskelija saa työharjoittelupaikastaan myös opinnäytetyön toimeksiannon. (Haaga-Helia 2017; Haaga-Helia 2018.)

## 2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan organisaation eri tahojen käymää avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, jonka avulla arvioidaan ja suunnitellaan työntekijän henkilökohtaista suoriutumista ja kehittymistä. Kehityskeskustelussa tarkastellaan myös työntekoa, työtapoja ja työssä onnistumisen edellytyksiä organisaatiossa. Kehityskeskustelun tavoite on tukea sekä yksilön että organisaation kehittymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 100; Lindholm & Salminen 2014, 17.)

Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen kesken ennalta sovittuna ajankohtana vähintään kerran vuodessa. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa, mutta myös mennyttä kautta tarkastellaan oppimisnäkökulmasta. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen luovat yhteisen näkemyksen siitä, mitä työssä halutaan saavuttaa ja siitä, millä keinoilla ja toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan. Tavoitteena on luoda edellytyksiä työssä onnistumiseen. (Aarnikoivu 2016, 89; Juuti & Vuorela 2015, 100.)

Kehityskeskustelussa käydään läpi seuraavia asioita (Aarnikoivu 2016, 111–113; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 83–97):

- menneen kauden onnistumiset, tavoitteet ja suoriutuminen
- esimiehen palaute työntekijälle
- työntekijän palaute esimiestyöstä
- työntekijän nykyiset työtehtävät ja muutostoiheet työtehtäviin liittyen
- työntekijän osaaminen, vahvuudet ja oppimistarpeet
- työvälineet ja muut resurssit
- työyhteisön toimivuus
- työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät asiat
- tavoitteet ja tavoitteiden mittarit tulevalle kaudelle
- muut esille nousevat asiat.

Hyvä valmistautuminen on kehityskeskustelun onnistumisen kannalta olennaista ja helpottaa asioiden käsittelyä keskustelutilanteessa. Valmistautumiseen kuuluu kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteen omaksuminen sekä keskustelun teemoihin orientoituminen. Esimies ja alainen voivat etukäteen sopia yhdessä teemoista esimerkiksi ajankohdan sopimisen yhteydessä. Valmistautumisen ja itse keskustelun tukena kannattaa käyttää lomakkeita ja kehityskeskustelurunkoa, jotta kaikki tärkeät aiheet tulevat käsitellyiksi ja kumpikin osapuoli on valmistautunut esittämään perustellut näkemyksensä keskustelun aiheista. Lomakkeiden käytön ei tule kuitenkaan rajoittaa itse keskustelua vain tiettyihin raameihin. Lomakkeiden päivittäminen kokemusten ja henkilöstön palautteen pohjalta on tärkeää. (Aarnikoivu 2016, 109–115; Autio, Juuti & Wink 2010, 40; Juuti & Vuorela 2015, 98.)

Laadukkaasti toteutettu kehityskeskustelu on systemaattinen ja jatkuva prosessi, joka edellyttää suunnittelua ja seuranta. Keskustelujen toistuessa niiden laatu paranee ja ne saavat lisää syvyyttä. Onnistuessaan kehityskeskustelu parantaa työntekijän suoritusta, sitoutumista ja työhyvinvointia. Hedelmällinen kehityskeskustelu parantaa työntekijän suhtautumista ja sitoutuneisuutta myös seuraavaan kehityskeskusteluun. Jatkuva kehityskeskusteluprosessi myös edistää organisaatioon ja sen toimintaan liittyvien kehittämisideoiden ja innovaatioiden syntyä ja keräämistä sekä toimii koko organisaation kattavana, tärkeänä palautefoorumina. (Aarnikoivu 2016, 13; Lindholm ym. 2012, 105.)

## **2.1 Mielipiteiden jakaja**

Kehityskeskustelun merkityksestä ja hyödyistä kiistellään, sillä työelämän hektisyyden katsotaan vaativan jatkuvaa palautetta ja mentorointia kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun sijaan. Kehityskeskustelu nähdään aikansa eläneenä ja tehottomana ratkaisuna. Moni organisaatio on luopunut kehityskeskusteluista kokonaan ja omaksunut jatkuvan palautteenannon mallin, jossa arviointia tapahtuu jatkuvasti työn lomassa. (Teittinen 23.7.2015.) Toiset organisaatiot ovat vastanneet työelämän tempon kasvuun käymällä kehityskeskustelun useammin kuin kerran vuodessa: puolivuositain, neljännesvuositain tai jopa kuukausittain.

Kehityskeskustelun ongelmaksi esitetään muun muassa sen kutistumista suppeaksi tulostai tavoitekeskusteluksi tai päinvastaisesti ”työhyvinvointikeskusteluksi”. Kehityskeskustelu, joka keskittyy arvioimaan menneen kauden suoritusta ja tavoitteiden täyttymistä, koetaan stressaavaksi ja epämotivoivaksi. Muodon vuoksi tai henkilöstöhallinnon käskystä vastentahtoisesti käyty kehityskeskustelu ilman todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa tai kehittää ei palvele tai innosta kumpaakaan keskustelun osapuolta. Myöskään työntekijän työhyvinvoinnin arvioimiseen keskittyvä keskustelu vailla kosketuspintaa organisaation tavoitteisiin tai toimintaan ei tuo tarkoituksenmukaista lisäarvoa työlle. (Aarnikoivu 2016, 17–18; Armstrong & Taylor 2017, 402.)

Kehityskeskusteluissa onnistuminen nähdään haastavana ja niiden keskustelijoille tuomat hyödyt vähäisinä. Keskustelun osapuolet eivät koe, että niiden kautta voisi oikeasti vaikuttaa mihinkään. Joissain organisaatioissa kehityskeskustelut rajoittuvat lomakkeiden täyttämiseen ja niiden kysymyksiin vastaamiseen. Keskustelu on tällöin rajoittunutta ja väkinäistä, eikä avoimeen vuorovaikutukseen yllätä. Kehityskeskustelu katsotaan turhaksi myös siksi, että vuorovaikutusta tapahtuu työn arjessakin. (Lindholm ym. 2012, 107.)

Toisaalta kehityskeskustelua puolustetaan oikein toteutettuna edelleen toimivana kanavana henkilöstön työhön liittyviin ajatuksiin ja asenteisiin. Lindholm, Pajunen ja Salminen (2012, 17) näkevät kehityskeskustelun ongelmien johtuvan siitä, että niiden toteutus jää vähälle huomiolle: kehityskeskustelut tyydytään hoitamaan ”pois alta”. Työntekijöiden ja esimiesten on vaikea innostua keskusteluista, jos niihin ei valmistauduta tai sovittuja asioita seurata ja toteuteta (Aarnikoivu 2016, 109). Jos taas kehityskeskustelussa kirjataan ylös ajatukset, ideat sekä tarpeet ja seurataan niiden eteenpäin viemistä ja toteutumista, on keskustelulla jo paljon paremmat lähtökohdat motivoida ja hyödyttää molempia osapuolia.

Puolestapuhujat argumentoivat kehityskeskustelun tarpeellisuutta aidon vuorovaikutuksen ja dialogin näkökulmasta. Kun kiire ja etätyöt lisääntyvät, ennalta sovittu kehityskeskustelu varmistaa ihmisten kohtaamisen. He näkevät kehityskeskustelun pysähtymisen paikkana, jossa yksilön ja organisaation tavoitteet, osaamisen kehittämistarpeet ja muut työhön liittyvät asiat käydään yhteisesti ja systemaattisesti läpi. Jos kehityskeskusteluita ei pidetä, on vaarana, että työntekijöiden ajatukset, tarpeet ja toiveet eivät tule kuulluiksi ja vastaavasti työn edellytysten puutteet ja työntekijän henkilökohtainen palaute eivät tule käydyiksi läpi. (Aarnikoivu 2016, 17; Lindholm & Salminen 2014, 19; Vuoripuro 22.7.2015.)

Organisaatioita kannustetaan kehityskeskusteluun panostamiseen, koska se tarjoaa kanavan avoimelle keskustelulle työnteosta, jaksamisesta, muutoksista ja työyhteisön asioista (Lindholm & Salminen 2014, 19). Haastavassa ja muuttuvassa työympäristössä, jossa työntekijät korostavat kuulluksi tulemisen tarvetta, edellytetään Aarnikoivun (2016, 7) mukaan tavoitteellista ja järjestelmällisesti toteutuvaa vuoropuhelua. Aarnikoivu (2016, 18) näkee, että kehityskeskustelulta alaa valtaava projektien yhteydessä annettavan jatkuvan palautteen malli toteuttaa kuitenkin viime kädessä juuri kehityskeskustelun perusideoita. Aarnikoivu (2016, 190) painottaa kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä kummankin osapuolen motivaatiota ja sitoutumista kehityskeskusteluun sekä ymmärrystä kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteesta.

## **2.2 Johtamisen työkalu**

Esimiehet ovat organisaatioiden toiminnan keskiössä. He vastaavat tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta, henkilöstön motivoinnista ja innostamisesta sekä strategian jalkauttamisesta. He vastaavat turvallisten ja terveellisten edellytysten luomisesta työnteolle ja hoitavat työntekoon tarvittavat resurssit. Työkokonaisuuksien monimutkaistuessa ja kasvaessa korostuu työn merkityksen kokemuksen johtaminen, sillä moni työntekijä miettii, mikä merkitys hänen tekemällään työllä on suuren kokonaiskuvan kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 74–75, 89; Manka 2011, 96.)



Kehityskeskustelu on vakiintunut yhdeksi johtamisen keskeisistä välineistä. Se on oleellinen osa niin organisaation johtamisjärjestelmää kuin esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Kehityskeskustelu on paikka viestiä ja sopia seuraavan kauden haasteista, keskeisistä tavoitteista ja osaamistarpeista. Se toimii myös strategian jalkauttamisen työvälineenä. Lisäksi se tarjoaa tilaisuuden syvälliseen dialogiin alaisen kanssa sekä mahdollisuuden tämän ajatuksien ja toiveiden kuulemiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 82, 88; Valpola 2002, 13; Wink 2006, 141.)

Perusta aidosti onnistuneelle kehityskeskustelulle luodaan arjen laadukkaalla johtamisella. Kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus toimii arjessa, voi kehityskeskustelussa syntyä avointa dialogia ja keskustelun potentiaali voidaan hyödyntää tehokkaasti. Luottamus on toimivan vuorovaikutussuhteen ohella toinen johtamisen kulmakivi, sillä se mahdollistaa avoimen keskustelun työyhteisön sisällä sekä toimintakyvyn säilyttämisen muutostilanteissa. Luottamuksen syntyminen edellyttää panostusta sekä esimieheltä että alaiselta. Heidän välisensä vallan epätasaisen jakautumisen takia esimiehen täytyy pohtia sitä, miten lunastaa alaisen luottamus ja alaisen vastaavasti sitä, antaako hän esimiehelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu 2016, 22–23, 189; Työterveyslaitos 2018b; Wink 2006, 144.)

Esimiehen tehtävä on luoda kehityskeskusteluun luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun. Tätä kautta myös esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde ja yhteistyö voi syventyä. Kehityskeskustelun tulisi olla tasavertainen dialogi. Pelkän suorituksen johtamisen mittarin sijaan sen tulisi tähdätä työntekijän motivoimiseen ja innostamiseen sekä tukea työntekijää itsensä kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Autio ym. 2010, 29–31; Wink 2006, 149.)

Esimiehen rooli kehityskeskustelussa on fasilitaattorimainen. Hänen ei tule yrittää ohjailla alaisen ajatuksia tai sanomisia, vaan toimia tälle ikään kuin peilinä, jonka kautta nähdä oma osaaminen, onnistumiset ja vahvuudet sekä tuoda esiin omat tarpeet ja ehdotukset. Olennaista on kuulla ja kuunnella toisen osapuolen esittämiä mielipiteitä ja näkökulmia. Esimies pyrkii havaitsemaan ja omaksuma uusia näkökulmia työstä suhtautumalla alaisen puheeseen uteliaan tietämättömästi. (Juuti & Vuorela 2015, 99; Lindholm & Salminen 2014, 75.)

Toimiva kehityskeskusteluprosessi mahdollistaa strategialähtöisen johtamisen ja henkilöstön strategisen kokonaiskuvan vahvistamisen. Kehityskeskustelussa työntekijän tekemälle

työlle luodaan merkityksiä ankkuroimalla työntekijä ja hänen työpanoksensa kokonaisuuteen ja linkittämällä organisaation tavoitetila hänen päivittäiseen työhönsä (kuvio 1). Esimies ja työntekijä pohtivat yhdessä, miten työntekijä voi omalla työllään ja tavoitteillaan auttaa organisaatiota menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Organisaation strategiaan kytkeytyvä johtaminen lisää esimiehen luotettavuutta ja ohjausvoimaa. Kun esimies voi strategiaan nojaten perustella työntekijälle, miksi hänellä on tietyt tavoitteet tai miksi esimies on tehnyt tiettyjä päätöksiä, työntekijän on helpompi motivoitua työhönsä. (Aarnikoivu 2016, 92; Lindholm & Salminen 2014, 83–84.)



Kuvio 1. Yksilön tavoitteiden johtaminen organisaation strategiasta ja arvoista (mukaillen Lindholm & Salminen 2014, 83)

Systemaattisesti koko organisaation kattava ja hyvin järjestetty kehityskeskustelu tukee strategiатыön jatkuvuutta ja kehittämistä myös mahdollistamalla henkilöstön ja ylimmän johdon välisen tiedon vaihtamisen ketterästi. Henkilökohtaisissa keskusteluissa työntekijät käyvät syvällisiäkin keskusteluja asiakasrajapinnan arjesta esimiehensä kanssa ja esittävät usein ajatuksia, kehitysideoita ja näkemyksiä päivittäiseen työhönsä liittyen. Lisäksi he voivat antaa palautetta strategian jalkauttamisesta ja arvioida sen onnistumista. Jotta tämä informaatio saataisiin tehokkaasti ylimmän johdon käyttöön, kehityskeskusteluprosessi tarvitsee jatkuvuutta: keskusteluissa esiin tulleiden ajatuksien ja ideoiden keräämiselle ja raportoinnille tulee olla selkeä toimintamalli ja vastuuhenkilö. (Lindholm & Salminen 2014, 63–64.)

Kehityskeskustelu on esimiehelle sopiva paikka antaa palautetta alaisen työsuorituksesta; jo palaute yksinään on tehokas väline työntekijän osaamisen ja työtapojen kehittämiseen.

Kehityskeskustelussa myös selvitetään, kohtaavatko organisaation osaamistarpeet ja yksilön osaaminen. Tarvittaessa tehdään suunnitelma työntekijän osaamisen kehittämisestä organisaatioon sopivaksi. Kehityskeskustelun avulla esimies voi vaikuttaa myös työntekijän ammatillisen suorituspotentiaalin käyttöön, sillä kehityskeskustelu antaa tilaisuuden tutkia ja tunnistaa työntekijän erityisosaamista ja piilevää potentiaalia, jota työntekijä ei ole aikaisemmin osannut linkittää työhönsä. (Autio ym. 2010, 29; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 83; Lehtonen & Salmensaari 2004, 55; Lindholm ym. 2012, 49; Valpola 2002, 15.)

Tämän päivän työelämän trendi on intohimon ja innostuksen korostaminen työssä. Työstä innostuminen ruokkii osaamisen kehittämisen kulttuuria. Esimiehen tehtävä on tukea alaisen innostuksen syntymistä työssä sekä luoda edellytyksiä innostuksen syntymiselle. Innostuksen aiheita ja lähteitä tulisi löytyä työn arjesta, ja innostusta eliminoivia tekijöitä työpaikalla tulisi korjata. Kehityskeskustelua voi hyödyntää yhtenä osana innostuksen johtamista pohtimalla yhdessä tai kannustamalla työntekijää pohtimaan, mitkä tekijät innostavat häntä työssä. Kehityskeskustelussa voi keskustella innostuksen lähteistä ja sitä eliminoivista tekijöistä työpaikalla. Jo keskusteleminen ja kuunteleminen itsessään tukevat innostusta. (Janhonen & Taipale 2017, 36; Kostamo & Vuori 2017a, 18–24; Kostamo & Vuori 2017b, 191.)

### **2.3 Oman työn ja osaamisen kehittämisen väline**

Jokainen työntekijä kaipaa palautetta työstään, sopivia tavoitteita ja tukea niiden saavuttamiseen. Työntekijät haluavat vaikuttaa työhönsä. Kehityskeskustelu toimii kanavana työntekijälle kertoa toiveistaan ja toisaalta kuulla, mitä häneltä organisaatiossa odotetaan. Kehityskeskustelussa etsitään yhdessä keinoja, joilla työntekijä voi kasvaa ammatillisesti, suoriutua työssä hyvin ja kehittää osaamistaan. Toisaalta kehityskeskustelun merkityksellisyys korostuu siinä, että työntekijä on itse aktiivisesti asettamassa omia tavoitteitaan. (Kurttila ym. 2010, 83; Valpola 2002, 19; Wink 2006, 143.)

Kehityskeskustelu antaa työntekijälle ja esimiehelle tilaisuuden keskustella työstä syvällisemmin kuin vain päivittäisen työn tasolla (Juuti & Vuorela 2015, 97). Vastuu työn kehittämistä on sekä työntekijällä että esimiehellä. Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä esimerkiksi työmäärän sopivuutta sekä työn sopivaa haasteellisuutta ja riittävää monipuolisuutta. Esimiehen ja työntekijän tulisi yhdessä pohtia työn mielekkyyttä ja oppimisen mahdollisuuksia työssä. Kehityskeskustelussa voidaan sopia tulevaisuuden toimista, joilla työn mielekkyyttä lisätään. Ne voivat olla esimerkiksi työnkiertoa tai työn tuunaamista (engl. *job*

*crafting*) eli oman työn sisällön tai työtapojen muokkaamista itselle mielekkäämmäksi (Työterveyslaitos 2018c).

Työntekijä saa kehityskeskustelusta tukea osaamisensa kehittämiseen palautteen kautta. Positiivisen palautteen saaminen auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja onnistumisia sekä rohkaisee kehittymään edelleen ja onnistumaan. Oman kehittymisen kannalta on kuitenkin tärkeää osata ottaa vastaan myös korjaavaa palautetta, sillä ilman rakentavaa palautetta työnteko ja suoritus eivät kehity eikä ammatillinen kasvu onnistu. Palaute antaa mahdollisuuden korjata omaa toimintaa ja ottaa käyttöön parempia työtapoja. (Aarnikoivu 2016, 168–173; Juuti & Vuorela 2015, 67.)

Työntekijä voi vaikuttaa osaamisensa käyttämiseen ja kehittämiseen myös keskustelemalla esimiehen kanssa siitä, hyödynnetäänkö hänen osaamistaan organisaatiossa täysin tai ovatko nykyiset työtehtävät sopivan haastavia ja monipuolisia. Osaamisen kehittämisessä kannattaa huomioida myös se, että keinoja on monia. Toimivia tapoja kehittää osaamista ovat esimerkiksi työparityöskentely, mentorointi, auditoinnit, *benchmarking* eli vertailukehittäminen, työnohjaus, työtehtävien laajentaminen tai uusissa rooleissa toimiminen. (Aarnikoivu 2016, 133; Manka 2011, 223.)

Uuden oppiminen ja jatkuva taitojen kehittäminen lisäävät työhyvinvointia. Palautteen saaminen antaa ja mahdollistaa työntekijälle onnistumisen ja kehittymisen kokemuksia työssä. Aktiivinen toimijuus oman työn kehittämisessä lisää kokemusta oman työn hallinnasta ja edistää tehokkaasti työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2018b). Taitojen ja työn kehittämisestä kannattaa tallettaa tietoa ja kokemuksia tulevien kehittämisprojektien parantamiseksi, koska nopeatempoisessa työelämässä tarvitaan tehokkaita ja toimivia osaamisen kehittämisen käytäntöjä uusiutumiskyvyn ylläpitämiseksi (Janhonen & Taipale 2017, 36).

## **2.4 Osa organisaation sisäistä palautejärjestelmää**

Palaute on yksi tehokkaimmista kehittämisen välineistä. Ilman palautetta kehitys pysähtyy. Moleminpuolinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat olennaisena osana onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Palautevuorovaikutuksella tuetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista, kehittymistä ja luottamussuhteen rakentumista: rakentavasti annettu palaute tulkitaan useimmiten kiinnostuksenosoituksena ja välittämisen merkinä. Tutkimusten mukaan monet luovat ideat organisaatioissa jäävät käsittelemättä ja arvioimatta johdonmukaisesti. Kehityskeskusteluprosessi onkin tärkeä osa organisaation palau-

tejärjestelmää siksi, että sen avulla työntekijöiden ideat ja tarpeet kerätään systemaattisesti ja tehokkaasti yhteen jatkokäsittelyä varten. (Aarnikoivu 2016, 168–172; Lindholm & Salminen 2014, 20, 160.)

Vaikka kehityskeskustelussa suurin osa ajasta käytetäänkin työntekijän henkilökohtaisesta kehittämisestä ja tavoitteista keskustelemiseen, tulee kehityskeskustelussa käydä läpi myös organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä. Näitä ovat esimerkiksi johtamisen, työyhteisön toiminnan ja työvälineiden laatu- ja kehittämiskysymykset. Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle foorumin antaa palautetta laajemmista kokonaisuuksista, kuten edellä mainituista kysymyksistä tai esimerkiksi tiedonkulusta, vaikutusmahdollisuuksista tai toiminnan kehittämisestä. Usein kehityskohteita voi nousta esille yllättäenkin keskustelun aikana, kun pohditaan onnistumisen esteenä olevia asioita ja tekijöitä. (Aarnikoivu 2016, 111; Lindholm & Salminen 2014, 159; Lehtonen & Salmensaari 2004, 54.)

Leading Passion – How to create a culture of engagement -tutkimushankkeessa havaittiin yksilöiden kaipaavan johtajuudelta eri asioita. Toiset haluavat neuvoja, suunnan antamista ja innostamista, ja toisaalta jotkut tarvitsevat enemmän liikkumatilaa ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. On mahdollista, ettei työntekijä ole punninnut lainkaan, minkälaista johtamista hän kaipaa. Tämän vuoksi työntekijöitä tulisi kannustaa kertomaan, minkälaista johtamista he tarvitsevat. (Kostamo & Vuori 2017b, 192.) Kun esimies saa palautetta ja kommentteja esimiestyöstään kehityskeskustelussa, hän voi tukea alaista työssä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun alaiset tuovat esille ajatuksiaan ja toiveitaan, se auttaa esimiestä käyttämään aikaa oikeiden osaamisalueiden kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 159.)

Työntekijöiden kehityskeskusteluissa antaman palautteen avulla voidaan tunnistaa organisaation heikkouksia tai puutteita, kuten toimimattomia prosesseja, kannattamaton strategia tai ongelma työyhteisön sisällä. Kehityskeskustelu voi toimia myös keinona saada tietoa henkilöstön innostuksen lähteistä sekä innostuksen syntymistä estävistä tekijöistä organisaatiossa. Henkilöstön palaute on tärkeää, koska työvälineissä tai työtavoissa voi piillä ongelma, jonka korjaamisella voitaisiin toisinaan helpostikin tehostaa työntekoa, lisätä työhyvinvointia ja innostuksen syntymistä organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 333; Kostamo & Vuori 2017, 191.)

Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää kohdistaa palaute toimintaan eikä persoonaan. Palautteenannossa on myös aina keskityttävä tosiasioihin ja jätettävä oletukset ja uskomukset keskustelun ulkopuolelle. Palaute kannattaa keskittää asioihin, joille vas-

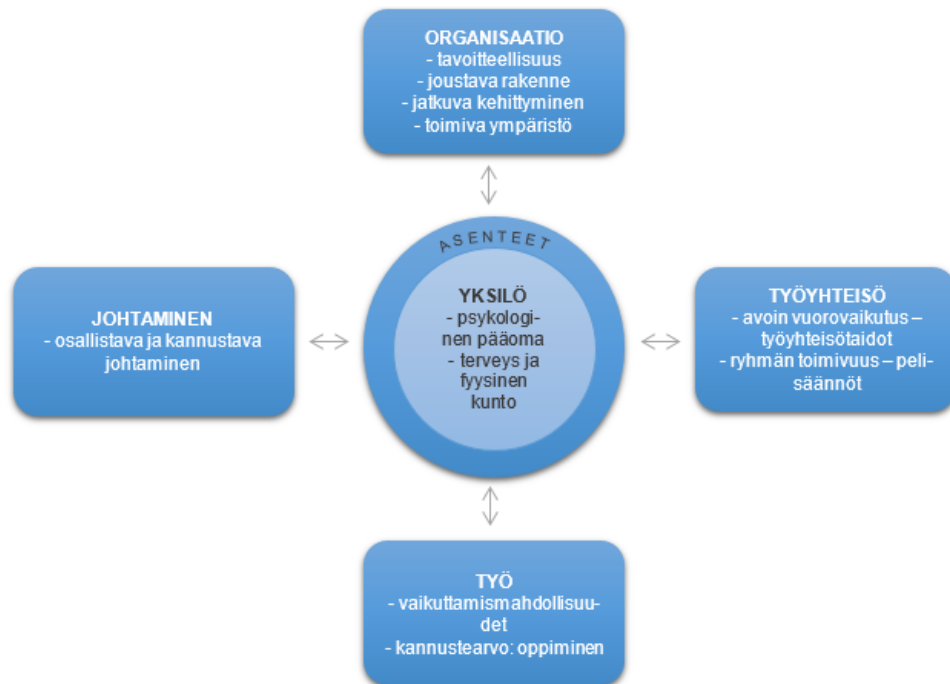
taanottaja voi tehdä jotain. Korjaava palaute on hyödyllisintä, kun se on kuvailevaa ja pohdiskelevaa, ja antaa vastaanottajalle ideoita siitä, mitä muuttaa, miten parantaa ja jatkaa. (Kurttila ym. 2010, 77.)

Jotta palautevuorovaikutus olisi kehityskeskustelussa sujuvaa, arvostavaa ja rehellistä, tulee esimiehen ja alaisen luottamussuhteen olla vankalla pohjalla. Kummankin osapuolen tulee myös tunnistaa oikeutensa saada ja velvollisuutensa antaa palautetta kehittymisen edellytyksenä. Esimies voi kannustaa työntekijöitä kertomaan rohkeasti ongelmista tai puutteista esimerkiksi organisaation ilmapiirissä, tiedonkulussa, ohjeistuksissa tai strategiassa. Tärkeää on, että palautteenanto nähdään koko työyhteisössä ratkaisukeskeisenä ja positiivisena toimintana. Työntekijöiden on helpompi antaa palautetta, kun esimies on osoittanut osaavansa vastaanottaa ja hyödyntää sitä. (Aarnikoivu 2016, 167–173.)

## **2.5 Työhyvinvoinnin edistäjä**

Työterveyslaitos (2018a) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.” Hyvinvoivat työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja kokevat sen auttavan elämänhallinnassa. Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja jaksamiseen työssä. Tätä kautta sillä on merkittävä yhteys myös organisaatioiden taloudelliseen tulokseen, maineeseen, kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi työhyvinvointi laskee työtapaturmien ja sairauspoissaolojen määrää. (STM 2018; Työterveyslaitos 2018a.)

Kuvio 2 esittää Mankan (2015, 106–107, 163) näkemyksen organisaation piirteistä, jotka edistävät työhyvinvointia. Organisaation jokainen työntekijä tulkitsee työyhteisöä omien asenteidensa pohjalta. Vaikka jokainen organisaation ominaisuuksista tukisi työntekijöiden työhyvinvointia, kokemukset työhyvinvoinnista saattavat silti henkilökohtaisen tulkinnan takia vaihdella työpaikalla. Kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttavat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, terveydentila sekä psykologinen pääoma eli se, kuka hän kokee olevansa ja keneksi hän kokee voivansa tulla. Manka huomauttaa kuitenkin, että mitä useampi työyhteisön jäsen kokee voivansa työssä hyvin, sitä voimakkaammin myös ryhmä kokee hyvinvointia työssä.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 106)

Hyvässä työpaikassa on mahdollista tuunata työtään eli etsiä itselleen mielekkäät tavat työskennellä ja tehdä valintoja omaa työtä koskien. Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen edistävät työhyvinvointia ja motivoivat työssä, ja hyvä työpaikka tarjoaakin mahdollisuuksia kehittymiseen ja ammatilliseen kasvamiseen. Hyvinvoivan työpaikan työntekijöillä on yhteinen käsitys työn tavoitteista ja he tekevät yhteistyötä niiden toteuttamiseksi. Hyvinvoivalla työpaikalla esimiehet ja alaiset jakavat näkemyksiään työstä. Hyvinvoivalla työpaikalla jaetaan palautetta puolin ja toisin ja osallistetaan kaikki kehittämiseen. (Kurttila ym. 2010, 73; Manka 2015, 108; Lindholm ym. 2012, 18–19.)

Kehityskeskustelujen merkitys esimerkiksi näiden tekijöiden yhteisenä nimittäjänä tulisi tunnistaa organisaatioissa ja hyödyntää sen potentiaali myös henkilöstön innostamisen, sitouttamisen ja hyvinvoinnin työkaluna. Avoin vuorovaikutuksen merkitys organisaatiossa ulottuu esimerkiksi henkilöstön ja esimiesten työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Esimiehen ja alaisten välinen keskusteluyhteys ja ajatusten jakaminen kuuluvat olennaisena osana organisaation työhyvinvoinnin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2015, 24; Lindholm ym. 2012, 18.)

Yksi tärkeimmistä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksistä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen kehittämiseen ja sen muutoksiin. Kehityskeskustelu edistää tarkoituksellisuuden kokemista, koska siellä työntekijän työhön liittyvät ajatukset, mielipiteet ja kehitystarpeet tulevat kuulluiksi. Kehityskeskustelun palauteosuuden kautta voi vai-

kuttaa työn pienempiin ja laajempiin tekijöihin, kuten työympäristöön, työvälineisiin, työkokemuksen monipuolisuuteen, tiedonkulkuun ja osaamisen kehittämiseen. (Lehtonen & Salmensaari 2004, 56; Lindholm & Salminen 2014, 93, 159; Valpola 2002, 10.)

Oikeudenmukainen, arvostava ja työntekijää tukeva esimies lisää työntekijöiden hyvinvointia. Paras palvelus, jonka esimies voi alaiselle kehityskeskustelussa tehdä, on kuunteleminen, sillä usein jo kokemus kuunnelluksi tulemisesta antaa työntekijälle energiaa ja voimaa ongelmanratkaisuun. Palautteen saaminen, onnistumisten huomioiminen ja kannustaminen ovat tärkeitä työntekijöitä motivoivia ja sitouttavia tekijöitä. Kun esimiehet suhtautuvat työntekijöihin dialogisesti, organisaation vuorovaikutus on terveellä pohjalla ja toimii. Tämä vahvistaa ihmisten jaksamista, motivaatiota ja sitoutumista sekä omaan työhön että organisaatioon lisäten hyvinvointia työpaikalla. (Kurttila ym. 2010, 73; Wink 2006, 144–151.)

## **2.6 Ammatti-identiteetin muovaaja**

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan henkilön käsitystä itsestään ammatillisena toimijana. Ammatti-identiteetti koostuu sosiaalisista ja persoonallisista tekijöistä. Lisäksi siihen sisältyvät tavoitteet, uskomukset, työn arvot ja eettiset näkökulmat. Ammatillinen identiteetti vastaa kysymyksiin (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 26; Hökkä 2015, 5):

- Millainen olen suhteessa työhöni?
- Kuka olen työssäni?
- Mitä osaan?
- Mitä tavoittelen?
- Mihin kiinnityn?
- Mikä on minulle tärkeää?

Ammatti-identiteetti rakentuu tilannekohtaisista kokemuksista ja oman työn yksilöllisestä tulkinnasta. Siihen vaikuttaa olennaisesti myös ihanneminä eli se, millaiseksi henkilö haluaisi tulla. Toisaalta myös työssä oppiminen kietoutuu vahvasti työntekijöiden käsitykseen itsestään ja tulevaisuudestaan työntekijänä. (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 9; Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 43; Lonka 2014, 92–93.)

Ammatillisen identiteetin rakentumisen eri vaiheissa sosiaalisten ja persoonallisten tekijöiden painotukset vaihtelevat. Uran alkuvaiheessa korostuu usein sosiaalinen painotus, ja etenkin sosiaalistuminen työyhteisöön on merkittävässä roolissa. Ammatti-identiteetti rakentuukin työuran noviisivaiheessa työyhteisön toimintatapojen, arvojen ja normien omaksumisen kautta. Myös koulutuksen myötä saatu käsitys omasta ammatillisuudesta on uran alkuaikoina tärkeä tekijä ammatti-identiteetin rakentumisessa. Yksilölliset ja persoonalliset tekijät korostuvat myöhemmässä vaiheessa, kun kokemus, valta ja yhteisöön kuuluminen



ovat vahventuneet. (Matinheikki-Kokko 2007, 70; Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 41–42.)

Ihminen kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa, peilaa itseään toisiin ihmisryhmiin sekä hahmottaa omaa itseään muiden kautta. Käsitys itsestä rakentuu pohjaten kokemuksiin, tilanteisiin ja henkilöihin, joiden kanssa tapahtuu vuorovaikutusta. Kokonaisvaltainen ammatillinen kasvu mahdollistaa työssä oppimisen ja kehittymisen: ammatillinen kasvu taas linkittyy läheisesti käsitykseen omasta roolista, vastuusta ja sitoutumisesta työhön. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 26, 40; Lonka 2014, 93.)

Työelämän jatkuva muutos ja katkonaiset työsuhteet ovat osaltaan johtaneet siihen, että ammatti-identiteetti on muuttunut suhteellisen vakaasta ja pysyvästä dynaamiseksi, epä-jatkuvaksi ja muuttuvaksi. Ammatti-identiteettiä täytyy uudistaa jatkuvasti, ja nyky maailmassa onkin tavallista, että ammatti-identiteetti jakautuu moneksi keskenään ristiriitaiseksi identiteetiksi. Tämä mahdollistaa liikkumisen erilaisten asiayhteyksien, odotusten ja asemien välillä sekä sopeutumaan erilaisiin rooleihin ja tilanteisiin. Ammatti-identiteetin jakautumisessa on kyse sen moninaisuudesta, ei roolien hajautumisesta tai teeskentelystä. Tärkeää on, että työntekijä kokee itsensä ja persoonansa eheäksi ammatti-identiteetin moni-ilmeisyydestä huolimatta. (Collin ym. 2007, 9; Hökkä 2015, 5; Lonka 2014, 93.)

Ammatillisen identiteetin rakentaminen jatkuu nyky maailmassa koko työuran ajan: puhutaankin ammatti-identiteetin uudelleen neuvottelusta. Oman ammatti-identiteetin tuunaamisen merkitys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. On tärkeää tunnistaa, tehdä näkyväksi ja osata brändätä oma osaamisensa oikein. Työelämässä ihmisiltä odotetaan dynaamisen ja joustavan, omiin vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin pohjaavan ammatti-identiteetin rakentamista. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 44; Hökkä 2015, 5.) Ammatillinen kasvu, ammatti-identiteetin rakentaminen sekä työminän brändäminen edellyttävät selkeää käsitystä omasta ammatillisesta osaamisesta ja vahvuuksista.

Omasta tehtävästasosta riippumatta on tärkeää osata tunnistaa omaa ammatti-identiteettiä rakentavat tekijät: oma rooli työyhteisössä, työn vaatimat tiedot, taidot ja toimintamallit sekä itseen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Myös ihanneminään kuuluvat työhön liittyvät haaveet, toiveet ja piirteet vaikuttavat identiteettiin. Työnantaja voi tukea työntekijän identiteettityötä laadukkaalla kehityskeskustelulla ja palautteenannolla. Esimies toimii kehityskeskustelussa alaiselle peilinä, jonka kautta hän hahmottaa omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja itseään työntekijänä. (Hult & Leskinen 2010, 66–67; Lindholm ja Salmi-nen 2014, 75; Lonka 2014, 93.)

## 2.7 Erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskustelu

Ei ole yhtä oikeaa tapaa käydä kehityskeskustelu. Joissain organisaatioissa kehityskeskustelu on jaettu useampaan osaan, mikä mahdollistaa käsiteltävien asioiden ryhmittelyn ja jaksottamisen. Kehityskeskusteluja voidaan järjestää vuosittaisesti tai niin usein kuin katsotaan tarpeelliseksi. Kuukausittaisetkin kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, kun niillä on aito sisältö. (Lindholm & Salminen 2014, 211–213.)

Yhä useammat organisaatiot ovat kiinnostuneita kevyemmistä ja ketterämmistä kehityskeskustelumalleista. Perinteistä kehityskeskustelua on uudistettu yhdistämällä kehityskeskustelu vaikkapa liikuntaan tai pelaamiseen. Suosiotaan on kasvattanut esimerkiksi kävelykehityskeskustelu, jossa esimies ja alainen käyvät kehityskeskustelun teemoja läpi reippailun yhteydessä. Pelillistetty kehityskeskustelu taas käyttää tukenaan pelilautaa tai pelikortteja, joiden pohjalta edetään aihepiiristä toiseen. (Leppänen 7.3.2017.)

Ohjelmistoyritys Vincit Oy kehitti Laas- eli Leadsip as a Service -työkalun, joka tarjoaa johtamispalveluja yrityksen työntekijöille. Uuden johtamismallin myötä työntekijät saavat itse valita, mitä johtamispalveluja haluavat käyttää hyvinvointinsa ja tavoitteidensa saavuttamisen tukena. Laas-työkalun myötä kehityskeskustelusta tuli organisaation sisäinen palvelu, jonka työntekijä voi tarpeensa mukaan tilata käytäväksi. Työkalu luotiin yksilöllisemmän johtamisen mahdollistamiseksi. Monet työntekijöistä eivät kokeneet kehityskeskustelua hyödylliseksi, ja nyt sen käymisestä saa itse päättää. Palvelu luotiin alun perin Vincitin sisäiseksi työkaluksi, mutta nyt yritys myy kehittämänsä johtamisen välinettä muidenkin organisaatioiden käyttöön. (Pystynen 2.9.2016; Talouselämä 27.9.2017.)

Vincitin kehityskeskustelukäytäntö korostaa työntekijän aktiivista toimijuutta ja hänen yksilöllisen tarpeensa huomioimista kehityskeskusteluprosessissa. Myös Janhonen ja Taipale (2017, 36) ehdottavat vapaaehtoisuuteen perustuvaa mallia tai vaihtoehtoisesti mentoroinnin lisäämistä. He suosittavat, että kehitys- ja tavoitekeskusteluiden tilalle tai rinnalle otettaisiin jatkuva sparraus, mentorointi ja uravalmennus tai itse valittavat johtamispalvelut, joista työntekijä voi valita haluamansa palvelut kehittymisensä ja tavoitteidensa saavuttamisen tueksi.

Kahdenkeskisen kehityskeskustelun lisäksi voidaan käydä työyhteisön jäsenten yhteinen kehityskeskustelu. Ryhmäkeskustelu voidaan järjestää esimerkiksi muutostilanteessa, jossa vaaditaan tiivistä yhteisöllisyyttä tai hyödyntää kehityskeskustelun teemoja säännöllisissä tiimipalavereissa. Ryhmäkeskustelu ei korvaa yksilökeskustelua, mutta vahvistaa

yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa ryhmän jäseniä hahmottamaan yhteistä perustehtävää organisaation toiminnassa ja toisten ryhmän jäsenten osaamista. Yhteisen tehtävän selkeyttäminen tukee yksilön oman työpanoksen ymmärtämistä suuressa kokonaisuudessa, ja toisten osaamisen tunteminen auttaa hyödyntämään sitä tehokkaasti arjessa. (Aarnikoivu 2016, 141–143; Lindholm & Salminen 2014, 131, 215.)

Organisaation tulee aina räätälöidä kehityskeskustelun prosessi toteutustapaa ja työvälineitä myöten. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii sen, että sen toteutuksessa on huomioitu sekä organisaation että työntekijöiden erityispiirteet, yksilöllisyys ja tilannetekijät. Osapuolten välinen luottamus ja toimiva vuorovaikutus varmistavat kuitenkin viime kädessä kehityskeskustelun onnistumisen hyvinkin erilaisilla malleilla. (Aarnikoivu 2016, 16; Lindholm & Salminen 2014, 211.)

### 3 Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät tutkimuksen perustana

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyötutkimuksen kohde, tavoite ja tutkimusongelmat. Lisäksi kappaleessa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmävalinnat sekä kuvataan tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä yhdistellen.

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää kehityskeskustelujen nykytilaa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoiden työharjoittelussa sekä tukea niiden aseman vakiintumista osaksi työharjoittelua. Assistenttiopiskelijoiden työharjoittelussa käymiä kehityskeskusteluja ei ollut tutkittu aikaisemmin. Tämän vuoksi tutkimusongelmaksi valikoitui assistenttiopiskelijoiden työharjoitteluiden kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on assistenttiopiskelijoiden työharjoittelussa pidettävien kehityskeskustelujen nykyinen tila?
  - Kuinka yleistä on pitää kehityskeskustelu työharjoittelussa?
  - Keitä työharjoittelun kehityskeskusteluun osallistuu?
  - Mitä hyötyä kehityskeskusteluista on ollut assistenttiharjoittelijoille, jotka ovat sen työharjoittelussa käyneet?
  - Mitä assistenttiopiskelijat toivovat työharjoittelun kehityskeskustelulta?
  - Miten assistenttiopiskelijoiden työharjoittelun kehityskeskusteluja voidaan kehittää?

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen, teemahaastattelujen sekä työpajan avulla. Tutkimuksessa käytettiin kolmea aineistonkeruumenetelmää, jotta assistenttiopiskelijoiden työharjoitteluiden kehityskeskustelujen tilasta saataisiin mahdollisimman monipuolista tietoa sen vakiinnuttamisen tueksi. Myös tutkimuskysymykset vaativat erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Työharjoittelun käyneille assistenttiopiskelijoille suunnatun kyselytutkimuksen avulla pystyttiin parhaiten mittaamaan suuntaa-antavasti, kuinka yleistä on käydä kehityskeskustelu työharjoittelussa. Kyselyn avulla saatiin tietoa myös assistenttiopiskelijoiden yleisestä suhtautumisesta työharjoittelun kehityskeskusteluun.

Teemahaastattelujen ja työpajan avulla taas haettiin selityksiä kyselystä esiin nousseille näkökulmille. Teemahaastattelut tehtiin kolmelle kehityskeskustelun työharjoittelussa käyneelle assistenttiopiskelijalle. Haastatteluista saatiin syvällistä tietoa työharjoittelun kehityskeskustelun hyödyistä ja vaikutuksista ammatilliseen kasvuun. Teemahaastatteluissa sekä työpajassa, johon osallistui työharjoittelun suorittaneita assistenttiopiskelijoita, selvitettiin lisäksi assistenttiopiskelijoiden tarpeita ja toiveita työharjoittelun kehityskeskusteluun liittyen.

### 3.1 Kysely

Kysely on tehokas ja edullinen aineistonkeruumenetelmä, jonka toteutus on nykyisin siirtynyt enenevässä määrin verkkoon (Kananen 2015, 260). Kyselyn avulla on mahdollista saada suureltakin joukolta vastauksia nopeasti ja vaivattomasti. Kyselyn avulla kerättävää aineistoa varten on kehitetty jo pitkälti vakiintuneet tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, jonka vuoksi tutkijan ei tarvitse itse kehittää analyysitapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195–196.)

Kyselyssä on tutkimusmenetelmänä kuitenkin vaivattomuuden ja nopeuden kääntöpuolena haittoja ja haasteita. Yksi ongelmista on kohderyhmän vastaamattomuus, kato, joka vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn heikkous on myös se, kuinka onnistuneita tutkijan laatimat vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta, ja kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaaja vastaa kyselyyn. Lisäksi kyselyn strukturoidun luonteen vuoksi kyselyn tuottaman aineiston katsotaan olevan pinnallista. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysely valikoitui yhdeksi kolmesta aineistonkeruumenetelmästä, koska sen avulla pystyttiin toimivimmin mittaamaan suuntaa-antavasti, kuinka yleinen ilmiö työharjoittelun kehityskeskustelu on. Kyselyn avulla selvitettiin myös alustavasti opiskelijoiden yleistä suhtautumista kehityskeskusteluun työharjoittelussa, mitä asioita opiskelijat haluavat työharjoittelun kehityskeskustelussa käydä läpi, sekä mitä hyötyä kehityskeskustelusta on työharjoittelijan näkökulmasta. Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnettiin teemahaastattelujen keskustelunaiheiden kartoittamisessa ja työpajan aktiviteettien ja keskustelunaiheiden suunnittelussa.

Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijat. Noin 500 opiskelijaa käsittävästä kohderyhmästä valittiin harkinnanvaraista otantaa käyttäen arviolta 150 työharjoittelun suorittaneen assistenttiopiskelijan joukko, jolle kysely kohdistettiin. Kysely toteutettiin kokonaisuudessaan Webropol-kyselytyökalun avulla. Kyselystä tehtiin yksinkertainen ja lyhyt (liite 1), jotta kynnys vastata siihen olisi matala. Kyselyssä käytettiin monivalintatehtäviä, avoimia vastauskenttiä sekä väitelauseita.

Kysely lähetettiin koulutusohjelman johtaja Tuula Tuomaisen kuukausikirjeen yhteydessä kaikille johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoille torstaina 1.3.2018. Kyselylinkin saatteeksi laadittiin teksti, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tarkennettiin, että kysely on osoitettu työharjoittelun jo suorittaneille opiskelijoille. Työharjoittelun suorittaneita assistenttiopiskelijoita motivoitiin vastaamaan saatetekstissä

sekä palkkion avulla. Heitä kehoitettiin kertomaan työharjoittelun kehityskeskustelukokemuksestaan ja vaikuttamaan tulevien assistenttiharjoittelijoiden työharjoittelukokemukseen. Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvottiin Finnkinon elokuvaalippupaketti.

Kysely oli auki seuraavaan sunnuntaihin 11.3.2018 saakka. Puolentoista viikon katsottiin olevan riittävän pitkä aika tavoittaa kyselyn vastaajat viivytämättä kuitenkaan kyselyyn vastaamista. Kyselyyn vastasi 37 assistenttiopiskelijaa ja tulokseksi saatiin näin näyte, jonka tuloksia ei voida yleistää kohderyhmään. Kyselyn tulokset jäsenneltiin Excel- ja Webropol-ohjelmien avulla.

### **3.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelussa keskustelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta niitä ei ole strukturoidulle haastattelulle ominaiseen tapaan asetettu tarkkaan järjestykseen ja kysymysten muotoon (Eskola & Suoranta 2003, 86). Teemahaastattelulla tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään ilmiöstä etsimällä siitä uusia ulottuvuuksia; teemahaastattelussa keskustelu saa edetä uusille keskustelupoluille tutkijan esittäessä tarpeen tullen tarkentavia kysymyksiä (Kananen 2015, 148).

Haastattelun ongelmana pidetään sitä, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia eli vastauksia, joita hän kuvittelee itseltään odotettavan. Jos haastateltava ei vastaa omien ajatustensa ja mielipiteidensä pohjalta, se heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Lisäksi haastattelu on aikaa vievä tutkimusmenetelmä: haastattelukierroksia saattaa olla useampia, minkä lisäksi litteroiminen ja analysoiminen purkuvaiheessa vievät paljon aikaa (Eskola & Suoranta 2003, 94).

Teemahaastattelut valikoituivat yhdeksi aineistonkeruumenetelmistä, koska niiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä eri näkökulmista ja paljastamaan siitä uusia puolia. Koska assistenttiopiskelijoiden työharjoittelun kehityskeskustelun kehittäminen on tutkimuksessa pääroolissa, haluttiin assistenttiopiskelijoiden ajatuksia ja mielipiteitä kehityskeskustelusta kuulla mahdollisimman vapaasti kerrottuna. Teemahaastattelu mahdollisti näiden ajatusten kuulemisen syvällisemmin ja perusteluiden kera. Teemahaastatteluissa pystyttiin myös hakemaan selityksiä kyselytutkimuksessa esiin nousseille assistenttiopiskelijoiden ajatuksille. Teemahaastattelut olivat luonnollinen valinta selittämään kyselyssä havaittuja mielipiteitä sekä viitoittamaan asioita, joita työpajassa tulisi käsitellä.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea assistenttiopiskelijaa, joille oli pidetty työharjoittelussa kehityskeskustelu. Haastateltavat olivat suorittaneet työharjoittelunsa keväällä tai syksyllä 2017. Haastattelut toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun 2018 aikana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Pasilan kampuksella kirjaston ryhmätyötilassa. Haastattelujen kestot vaihtelivat 32 minuutista 45 minuuttiin.

Teemahaastattelujen runko koostui neljästä aihealueesta. Haastattelussa kysyttiin muun muassa kehityskeskustelun hyödyistä sekä haastateltavan kehittämisehdotuksista ja ideoista työharjoittelun kehityskeskusteluun liittyen. Haastattelut etenivät alla olevan teemahaastattelurungon pohjalta keskustellen.

### **Tausta**

- työharjoittelupaikka, harjoittelun ajankohta
- haastateltavan työnkuva
- aiempi kokemus kehityskeskusteluista
- Miten päädyttiin pitämään kehityskeskustelu?

### **Työharjoittelun kehityskeskustelu**

- kehityskeskustelun miljöö
  - o aika, paikka, osallistujat
- valmistautuminen kehityskeskusteluun
- asialista, keskustelun aiheet
- keskeiset puheenaiheet haastateltavan mielestä
- Oliko kehäri onnistunut?
- osaamisen kehittymisen tai tavoitteiden seuranta

### **Mitä jäi käteen?**

- hyödyt
- vaikutukset
  - o työharjoitteluun
  - o itseluottamukseen ja ammatti-identiteettiin

### **Kehittäminen**

- Olisiko jotain voinut tehdä toisin kehityskeskustelussasi?
- vinkit kehityskeskusteluun työharjoitteluorganisaatiolle

Teemahaastattelut nauhoitettiin puhelimella sekä kannettavalla tietokoneella äänentallennussovellusten avulla. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi aineiston purkamisen ja havaintojen tekemisen helpottamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Aikaa litterointiin meni Microsoft Word -ohjelmaa käyttäen yhteensä noin 12 tuntia, lähes neljä tuntia kuhunkin. Lisäksi aineisto tiivistettiin Excel-tiedostoon (liite 2).

### 3.3 Fasilitointi

Kantojärvi (2012, 8–11) määrittelee fasilitoinnin neutraaliksi ryhmäprosessin ohjaamiseksi: kun osallistujaryhmällä on jo tiedot ja taidot ongelman ratkaisemiseen, voidaan ongelman ratkaisemiseksi käyttää fasilitointia. Fasilitaattorin tehtävänä on valjastaa koko osallistujaryhmän kapasiteetti käyttöön. Tämä onnistuu toimivan ryhmätyöprosessin suunnittelemisella ja parhaiden työskentelytapojen valinnalla. Tilaisuuden aikana fasilitaattori ei puutu asiasisältöön, mutta avustaa ja sparraa osallistujien ryhmätyöskentelyä tilaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kantojärvi 2012, 11.)

Työpajan tarkoitus oli selvittää, mistä tekijöistä muodostuu assistenttiopiskelijoiden mielestä ihanteellinen kehityskeskustelu ja miten työharjoitteluiden kehityskeskusteluja voidaan kehittää. Osallistujien mukaan saaminen oli haastavaa. Työpaja kuitenkin saatiin järjestettyä keskiviikkoiltapäivänä 2.5.2018 Pasilan kampuksen opetustilassa. Työpaja kesti reilun tunnin. Työpajaan osallistui neljä henkilöä, joista kolme oli assistenttiopiskelijoita ja yksi joulukuussa 2017 valmistunut johdon assistentti. Yksi työpajan osallistujista oli käynyt kehityskeskustelun työharjoittelussa. Muut eivät olleet käyneet omassa harjoittelussaan ohjaus- tai kehityskeskustelua. Työpaja nauhoitettiin ja sen aikana tuotetut materiaalit kuvattiin työpajan annin purkamista varten. Työpajassa osallistujat keskustelivat annetuista aiheista sekä tekivät tehtäviä yhdessä ja itsenäisesti. Alla on työpajan ohjelma.

#### 1. Työpajan startti

- Opinnäytetyön tekijä kertoo itsestään sekä opinnäytetyön ja työpajan tarkoituksesta.
- Osallistujat esittäytyvät ja kertovat yhdellä lauseella, mitä tulee mieleen kehityskeskustelusta.

#### 2. Työharjoittelun kehityskeskustelu

- Mitä ajatuksia työharjoittelun kehityskeskustelu herättää?
- Onko kehityskeskustelulle tarvetta työharjoittelussa?
- Olisitko itse halukas osallistumaan työharjoittelun kehityskeskusteluun?

#### 3. Arvokello: Mistä pitäisi keskustella?

- 2 minuutin ajan kukin osallistuja kirjaa muistilapuille asioita, joista työharjoittelun kehityskeskustelussa voisi keskustella. Osallistujat poimivat sitten vaihtoehtoista yhdessä viisi tärkeintä asiaa, jotka he asettavat ympyrän kehälle. Seuraavaksi osallistujat vetävät viivan jokaisen asian välille ja yksi kerrallaan tarkastelevat asioita pareina. Tärkeämpi asia jokaisesta parista merkitään piirtämällä nuolenpää osoittamaan kohti sitä. Lopuksi lasketaan jokaisen muistilapun saamat nuolet ja saadaan tietää osallistujien mielestä kehityskeskustelun tärkeimmät keskustelunaiheet.

#### 4. Yksilötehtävä: Unelmiesi kehityskeskustelu

- Osallistujat jatkavat valmiiksi aloitettuja lauseita.



## **5. Raamit kehityskeskusteluohjeelle**

- Osallistujat kokoavat paperille parhaat tärpit ja vinkit, jotka työharjoittelupaikkojen tulee ottaa huomioon assistenttiharjoittelijan kehityskeskustelussa.
- Osallistujat keksivät lauseen, joka kokoaa workshopin annin.

## **6. Lopetus**

- Työpajan yhteenveto, kiitokset ja toivotukset.

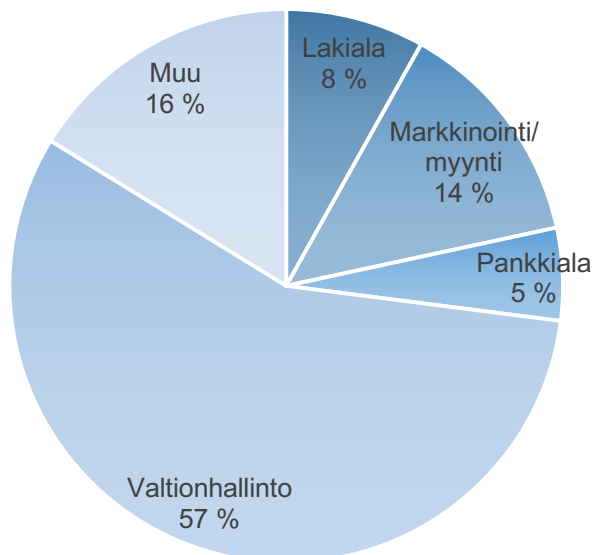
## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksen, teemahaastattelujen ja työpajan tulokset käydään läpi yksitellen. Kunkin aineiston tuloksista on koottu lyhyt yhteenveto alalukujen loppuun.

### 4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 37 työharjoittelun suorittanutta assistenttiopiskelijaa. Kyselyn vastaajilta pyydettiin taustatietoina työharjoittelupaikan toimialan lisäksi tieto siitä, onko heille pidetty työharjoittelussa kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelu työharjoittelussa -kyselyn vastaajat työharjoittelupaikan toimialan mukaan (N=37)

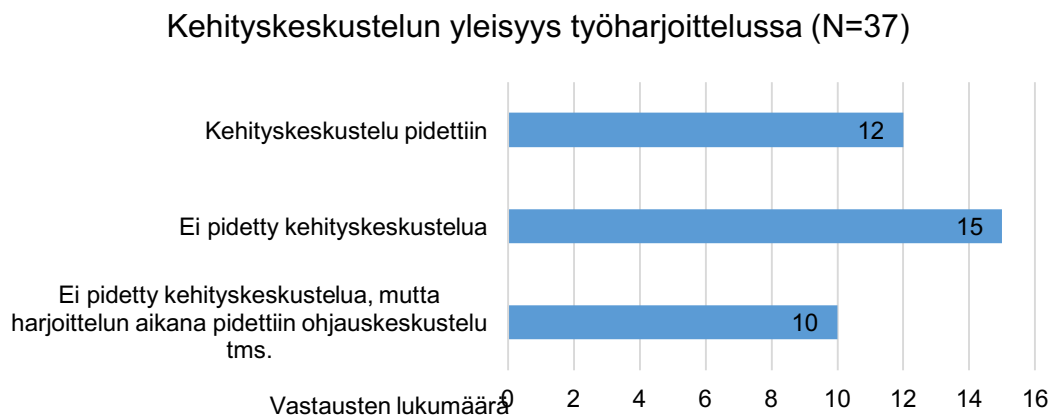


Kuvio 3. Kehityskeskustelu työharjoittelussa -kyselyn vastaajat työharjoittelupaikan toimialan mukaan

Kaikista 37 vastaajasta 21 oli suorittanut työharjoittelunsa valtionhallinnossa (kuvio 3). Kyselytutkimukseen vastasi lisäksi muutama lakialan, pankkialan sekä markkinoinnin tai myynnin alalla työharjoittelunsa suorittanut assistenttiopiskelija. Kuusi vastaajaa oli suorittanut työharjoittelunsa muulla kuin ehdotetuilla aloilla: vastaajien työharjoittelupaikoista löytyi musiikkialan, teollisuustuotteiden ja -palveluiden, sijoitustoiminnan sekä taidekasvatuksen parissa toimivia organisaatioita. Yksi vastaaja oli suorittanut työharjoittelunsa opiskelijakunnassa.

#### 4.1.1 Työharjoittelun kehityskeskustelun yleisyys ja hyödyt

Yksi kyselyn tavoitteista oli selvittää, kuinka yleinen ilmiö kehityskeskustelu on työharjoittelussa. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että kovin monessa työharjoitteluorganisaatiossa ei käydä varsinaista kehityskeskustelua harjoittelijan kanssa. Kyselyn 37 vastaajasta vain 12 oli käynyt kehityskeskustelun työharjoittelussaan (kuvio 4). 10 vastaajalle oli pidetty työharjoittelun aikana ohjauskeskustelu tai muu vastaava keskustelu, joka ei kuitenkaan ollut varsinainen kehityskeskustelu. Loput 15 vastaajaa eivät olleet käyneet minäänlaista kehitys- tai ohjauskeskustelua koko harjoittelun aikana.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun yleisyys työharjoittelussa

Lähes kaikki niistä vastaajista, joille ei pidetty ohjaus- tai kehityskeskustelua työharjoittelussa, olisi kokenut kehityskeskustelun tarpeelliseksi. Myös ohjauskeskustelun käyneistä vastaajista osa jäi kaipaamaan kehityskeskustelua työharjoitteluunsa. Osa taas kertoi olevansa tyytyväinen ohjauskeskusteluun: muutama ohjauskeskustelun käyneistä vastaajista kertoi, että siellä käytiin läpi kaikki tarvittavat asiat, eikä kehityskeskustelua olisi tarvittu.

Niiden 12 vastaajan, jolle pidettiin työharjoittelussa kehityskeskustelu, mielestä kehityskeskustelusta oli hyötyä. Kehityskeskustelun työharjoittelussa käyneet vastaajat kertoivat avoimeen vastauskenttään lyhyesti, miksi työharjoittelun kehityskeskustelusta on tai ei ole ollut hyötyä. Erityisesti palautteen saaminen ja omista kehittämistarpeista puhuminen mainittiin useassa vastauksissa. Näiden lisäksi assistenttiopiskelijat kertoivat hyötynensä kehityskeskustelusta esimerkiksi sen tuomien vaativampien työtehtävien ja itsevarmuuden muodossa:

*"Sain haastavia työtehtäviä, joilla on positiivinen vaikutus työuraani."*

*”Sain varmuutta ja itseluottamusta, sillä sain keskustelussa hyvää ja rakentavaa palautetta työstäni.”*

*”Sain tietoa omasta osaamisestani, tekemiseni arvosta ja siitä, miten voisin kehittää itseäni.”*

*”Tiedän nyt, missä onnistuin, ja missä on kehitettävää.”*

*”Sain arvokasta palautetta omasta työpanoksestani ja samalla käytiin läpi jatkoa ja asioita, joita haluaisin oppia tai joiden tekemiseen haluaisin perehtyä enemmän.”*

#### 4.1.2 Tärkeimmät teemat kehityskeskustelussa

Kuvio 5 havainnollistaa, mitkä ovat kyselyn vastaajien mielestä tärkeimmät keskusteluteemat työharjoittelun kehityskeskustelussa. Tärkeimmät teemat näkyvät ylimpänä ja vähiten tärkeät alimpana. Vastausvaihtoehdon edellä oleva numero osoittaa vastausvaihtoehtojen järjestyksen kyselylomakkeessa.



Kuvio 5. Tärkeimmät keskusteluteemat työharjoittelun kehityskeskustelussa

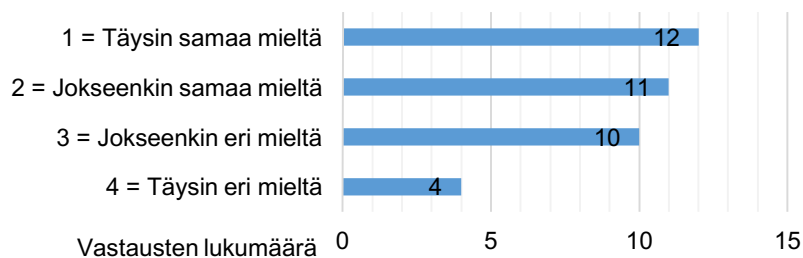
Vastaajaryhmien välillä ei ollut eroja viiden tärkeimmän keskusteluteeman valinnassa, sillä kehityskeskustelun työharjoittelussa käyneet ja käymättömät äänestivät keskenään täysin

amat vaihtoehdot viideksi tärkeimmäksi aiheeksi. Eniten assistenttiopiskelijat toivovat kehityskeskustelulta palautetta omasta työsuorituksestaan. Seuraavaksi eniten ääniä saivat omien vahvuuksien ja onnistumisten läpikäynti sekä mahdollisuus antaa palautetta työn ohjauksesta, perehdytyksestä ja harjoittelujaksosta yleensä. Viiden tärkeimmän kehityskeskusteluteeman joukkoon assistenttiopiskelijat äänestivät myös omien työtehtävien määrästä, vaativuudesta ja monipuolisuudesta keskustelemisen sekä oman osaamisen kehittämisen puhumisen. Vähiten tärkeitä keskustelunaiheita kyselyn vastaajien mielestä ovat keskusteleminen organisaation strategiasta ja arvoista omassa työssä, työyhteisön toimivuus sekä työympäristö ja työvälineet.

#### 4.1.3 Suhtautuminen työharjoittelun kehityskeskusteluun

Kyselyn vastaajat olivat erimielisiä esimiehen roolin merkittävydestä kehityskeskustelussa. Kyselyn vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että harjoittelija voi käydä kehityskeskustelun esimiehen sijasta työharjoittelun ohjaajan kanssa (kuvio 6). Toisaalta 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että työharjoittelun kehityskeskustelu tulisi käydä esimiehen ja harjoittelijan kesken.

Väite 1. "Työharjoittelussa kehityskeskustelua ei tarvitse pitää esimiehen kanssa, vaan se voidaan yhtä hyvin pitää harjoittelijan ja ohjaajan kesken." (N=37)

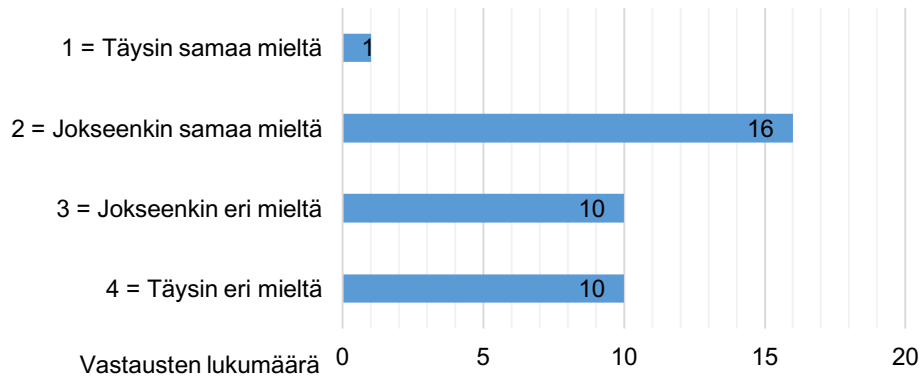


Kuvio 6. Väittämän 1 vastaustulokset

Palautteen antaminen harjoittelujaksosta oli toiseksi toivotuin keskusteluteema työharjoittelun kehityskeskustelussa. Yli puolet kyselyn vastaajista ilmoitti, että työharjoittelijan asema ei vaikuta siihen, uskaltaako epäkohtia tuoda esille kehityskeskustelussa (kuvio 7). Etenkin kehityskeskustelun työharjoittelussa käyneet vastaajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelussa uskaltaa antaa palautetta työharjoitteluorganisaatiossa tai harjoittelujaksossa havaituista puutteistakin. Toisaalta 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että työharjoittelijan

asemassa ei välttämättä tohdi antaa palautetta työharjoitteluorganisaation heikkouksista; suurin osa näistä vastaajista ei ollut käynyt minkäänlaista keskustelua työharjoittelussaan.

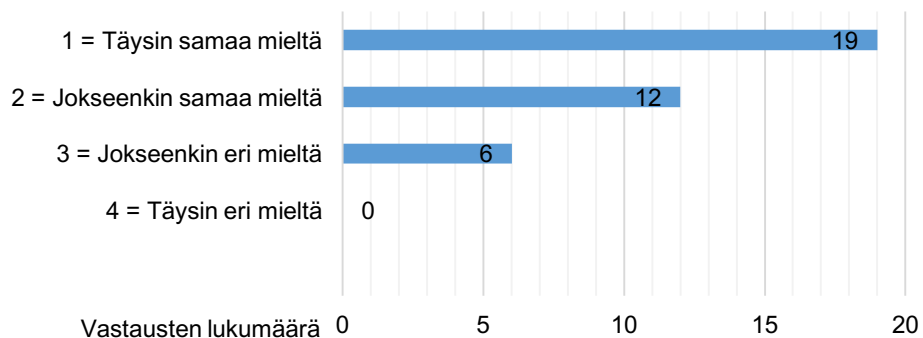
**Väite 2. "Työharjoittelijan asemassa ei uskalla tuoda epäkohtia esille edes kehityskeskustelussa." (N=37)**



Kuvio 7. Väittämän 2 vastaustulokset

Lähes kaikki kyselyn vastaajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluorganisaatiot tulisi velvoittaa käymään kehityskeskustelu harjoittelijan kanssa (kuvio 8). Työharjoittelupaikkojen velvoittamista kehityskeskusteluun harjoittelijoiden kanssa kannattivat erityisesti kehityskeskustelun työharjoittelussa käyneet vastaajat. Jokseenkin eri mieltä kehityskeskustelun vakiinnuttamisesta oli vain muutama vastaaja: esimerkiksi kahden ohjauskeskustelun työharjoittelussa käyneen vastaajan mukaan ohjauskeskustelu voi korvata kehityskeskustelun, koska siellä käytiin läpi hyvin samankaltaisia asioita kuin kehityskeskustelussa.

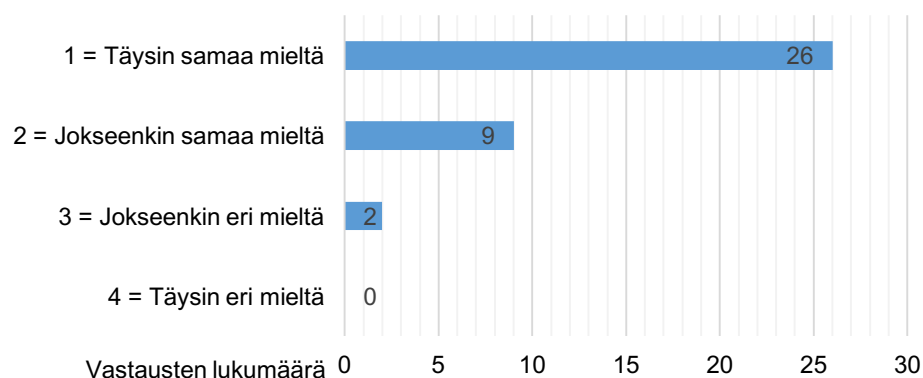
**Väite 4. "Työharjoitteluorganisaatiot tulisi velvoittaa pitämään kehityskeskustelu harjoittelijoiden kanssa." (N=37)**



Kuvio 8. Väittämän 4 vastaustulokset

Kyselyn vastaajien mielestä kehityskeskustelusta on hyötyä viiden kuukauden työharjoittelussakin, eikä viisi kuukautta kestävä harjoittelu ole liian lyhyt aika kehityskeskustelun tuomien etujen hyödyntämiseen. Kuten kuvio 9 selventää, vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että työharjoittelussa kannattaa pitää kehityskeskustelu. Kaikkien kehityskeskustelun käyneiden vastaajien mielestä työharjoittelussa kannattaa ehdottomasti pitää kehityskeskustelu. Myös kaikki ne vastaajat, jotka eivät käyneet minkäänlaista ohjaus- tai kehityskeskustelua harjoittelussaan, kannattavat kehityskeskustelun pitämistä työharjoittelussa.

Väite 6. "Työharjoittelussa kannattaa pitää kehityskeskustelu." (N=37)



Kuvio 9. Väittämän 6 vastaustulokset

#### Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että:

- alle kolmasosa vastaajista kävi työharjoittelunsa aikana varsinaisen kehityskeskustelun.
- ne, joiden työharjoittelussa ei käyty kehityskeskustelua, olisivat kokeneet sen tarpeelliseksi.
- vastaajien mielestä työharjoittelussa kannattaisi ehdottomasti pitää kehityskeskustelu.
- vastaajien mielestä työharjoittelun kehityskeskustelun tärkeimmät keskusteluteemat ovat
  - esimiehen/ohjaajan palaute omasta työsuorituksesta
  - omien vahvuuksien ja onnistumisten läpikäyminen
  - työtehtävien määrästä, vaativuudesta ja monipuolisuudesta puhuminen
  - harjoittelijan palaute työn ohjauksesta, perehdytyksestä ja harjoittelujaksosta
  - sekä oman osaamisen kehittämisestä puhuminen.

#### 4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin, mitä hyötyä kehityskeskustelusta on sen työharjoittelussa käyneille assistenttiopiskelijoille ollut. Teemahaastatteluissa selvitettiin myös

sitä, miten työharjoittelun kehityskeskusteluja voisi kehittää. Alla raportoidaan teemahaastattelujen tulokset yksi aihealueittain.

#### **4.2.1 Haastateltavien esittelyt**

Haastateltava A suoritti työharjoittelunsa syksyllä 2017 konsulttitoimistossa. Assistentin työtehtävissä hän vastasi kalenterinhallinnasta, matkajärjestelyistä, ravintola- ja tilavarauksista ja kokousjärjestelyistä. Hän myös auttoi toimiston muuton organisoinnissa ja käytännön järjestelyissä. Haastateltava A:n kehityskeskustelu pidettiin aivan harjoittelun viimeisinä päivinä. Läsnä kokoustilassa pidetyssä kehityskeskustelussa oli hänen lisäseen työharjoittelun ohjaaja sekä toinen assistentti, jonka kanssa haastateltava oli tehnyt töitä työharjoitteluorganisaatiossa. Aloite kehityskeskustelun pitämiseen tuli työharjoittelun ohjaajalta.

Haastateltava B suoritti työharjoittelunsa valtionhallinnossa syksyllä 2017 ja jäi myös osavaihtoihin samaan organisaatioon. Hänen tyypillisiä työtehtäviään osastosihteerin tehtävissä olivat seminaari- ja kokousjärjestelyt, arkistointi ja juoksevat asiat. Haastateltava B:n kehityskeskustelu pidettiin työharjoittelun viimeisillä viikoilla harjoittelijan ja esimiehen kesken esimiehen työhuoneessa. Aloite kehityskeskustelun pitämiseen tuli haastateltavan esimieheltä. Haastateltava sai itse valita, pidetäänkö kehityskeskustelu työpaikalla, kahvilassa tai esimerkiksi kävelyllä.

Haastateltava C suoritti työharjoittelunsa keväällä 2017 pankkisektorin yrityksessä. Assistenttiharjoittelijana hän toimi virtuaaliassistenttina sekä lähiesimiehen tukena. Työtehtäviin kuului muun muassa matka- ja kokousjärjestelyjä, tapahtumajärjestelyjä sekä muiden assistenttien sijaisena ja kokoussihteerinä toimimista. Toinen harjoittelija haastateltava C:n työharjoitteluorganisaatiossa nosti harjoittelijoiden kehityskeskusteluasioita esiin ja tätä kautta haastateltava C ja hänen esimiehensä/työharjoittelunsa ohjaaja päätyivät pitämään kuukausittain keskustelun, jossa seurattiin harjoittelijan kehittymistä, työtehtävien mielekkyyttä sekä harjoittelun etenemistä yleensä.

#### **4.2.2 Kokemuksia kehityskeskustelusta**

Haastateltava A oli valmistautunut kehityskeskusteluun täyttämällä lomakkeen, joka käsiteli hänen keskeisiä työtehtäviään sekä omaa arviota onnistumisista ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista. Myös haastateltava B täytti osaamiskaavion, jossa hän arvioi omaa osaamistaan esimerkiksi eri työvälineiden käytössä. Haastateltava B:n esimies oli esittänyt työtehtäväkaavion, jossa arvioitiin prosentuaalisesti kunkin työtehtävän osuutta työ-



ajasta. Harjoittelija ja esimies täydensivät työtehtäväkaavion kehityskeskustelussa yhdessä loppuun. Haastateltava C valmistautui kuukausittaisiin keskusteluihinsa tekemällä omia muistiinpanoja asioista, joista hän halusi sillä kertaa keskustella tai joista hän halusi esimieheltään kysyä. Etenkin harjoittelun alkupuolella tämä oli hyödyllistä:

*”Jos mul oli jotain kysyttävää, niin tietysti mä kirjasin ne etukäteen -- me käytiin läpi kaikki kysymykset, esimerkiksi työsopparii ja tämmöstä.”*

Haastateltava A:n kehityskeskustelussa annettiin palautetta puolin ja toisin. Hänen kehityskeskustelussaan käsiteltiin yhdessä laajasti harjoittelijan vahvuuksia ja heikkouksia sekä hänen henkilökohtaisia kehittymistarpeitaan. Haastateltava A koki tämän erittäin hyödylliseksi, koska työharjoittelu oli hänen ensikosketuksensa oman alan työhön. Työharjoitteluorganisaatiota kiinnosti haastateltava A:n työharjoittelukokemus ja se, miten työharjoittelujaksoa ja ohjausta voisi kehittää. Haastateltava A oli antanut palautetta esimerkiksi vanhentuneista perehdytysmateriaaleista, jotka pitäisi ehdottomasti päivittää sekä korostanut työharjoittelussa saadun ohjaamisen tärkeyttä.

Haastateltava B kertoi keskustelleensa yleisestä viihtymisestä työharjoitteluorganisaatiossa sekä työmäärän ja -tehtävien sopivuudesta. Haastateltava B jäi työharjoitteluorganisaatioonsa osa-aikatoihin. Hänen kehityskeskustelussaan käytiin pitkälti läpi jatkoa, kuten sitä, mitä tehtäviä hän on kiinnostunut tekemään harjoittelun jälkeen. Haastateltava B olisi halunnut, että hänen kehityskeskustelunsa olisi keskittynyt enemmän harjoitteluun kuin harjoittelun jälkeiseen aikaan:

*”Meilläki se keskitty enemmän siihen et sitte kun mä jatkan. Että ehkä se harjoittelu ois hyvä tavallaan käydä läpi niinkun harjoitteluna, erikseen. Et toisaalt se oli kiva, et mua kohdeltiin ihan työntekijänä siinä vaiheessa jo, mut toisaalta se jäi se harjoittelun läpikäyminen vähän vajavaiseks.”*

Haastateltava B olisi toivonut, että häneltä oltaisiin kysytty kehittämisideoita harjoitteluun, perehdytykseen ja ohjaukseen liittyen. Hän näkee, että koko harjoittelun läpikäyminen olisi ollut hyödyllistä sekä hänen että työharjoitteluorganisaation kannalta. Hän olisi saanut jäsennellä oppimaansa ja työharjoitteluorganisaatio olisi saanut palautetta työharjoittelusta.

Haastateltava C:n keskusteluissa käytiin aina aluksi läpi yleiset kuulumiset. Keskusteluissa esimies välitti hänelle palautteen, jota organisaation sisäiset asiakkaat antoivat harjoittelijan työsuorituksesta yrityksen oman palautejärjestelmän kautta. Haastateltava C ja

esimies keskustelivat kuukausittain myös monipuolisten ja vaihtelevien työtehtävien mielekkyydestä, määrästä sekä haastavuudesta: ”Työssä edistymistä, miltä tuntuu, haluuko lisää, onko liian paljon”.

Haastateltava A:n ja B:n kehityskeskustelut etenivät etukäteen täytettyjen lomakkeiden ja haastateltava C:n keskustelut muistiinpanojen pohjalta, mutta kuitenkin vapaasti niin, että tilanne ei tuntunut haastattelumaiselta. Kaikki haastateltavat kuvailevat keskustelutilannetta avoimeksi. Tunnelma oli luottamuksellinen ja rento, ja keskustelujen vastapuolet olivat helposti lähestyttäviä.

#### 4.2.3 Kehityskeskustelujen anti

Haastateltava A:n mielestä työharjoittelun kehityskeskustelun parasta antia oli palautteen saaminen: tieto omista vahvuuksista ja heikkouksista helpottaa oman osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa. Opittujen asioiden läpikäyminen ja kehityskeskustelussa saatu hyvä palaute vahvistivat haastateltava A:n ammatti-identiteettiä ja antoivat hänelle itseluottamusta työelämään:

*”Kylhän se vahvistaa sitä ammatti-identiteettiä. -- toi ensimmäinen työharjoittelupaikka tosi paljon vaikuttaa siihen, minkälaisii töit sä tuut hakee tulevaisuudessa, ja miten sä näät ittes, mitä mä osaan nyt, mitä mä oon oppinu sieltä.”*

Haastateltava A sanoi, että myös itse työharjoitteluorganisaatio ja työkaverit muovasivat ammatti-identiteettiä ja haastateltavaa työntekijänä: ”Mitä mäki oon oppinu työtöiltä henkilökohtasesti - en pelkästään kaikkii niit järjestelmii, vaan myös se, et miten ne hoitaa niit asioita”. Hänen mielestään kehityskeskustelusta oli suurta hyötyä myös työharjoitteluorganisaatiolle, sillä harjoittelijan palautteen perusteella työharjoittelujaksoa voidaan kehittää seuraavaa harjoittelijaa ajatellen parempaan suuntaan. Haastateltava A kommentoi työharjoittelun kehityskeskustelun hyötyjä seuraavasti:

*”Siit on niinku molemmille hyötyy. Mulle on hyötyy siit et ne antaa mulle palautetta niist mun vahvuuksista ja heikkouksista, mä pystyn lähtee kehittää niit tulevaisuudessa. Ja sit taas toisin päin: mä pystyin antaa heille jotain semmost palautetta, et he pystyy ens kerralla tekee siit kokemuksest paremman seuraavalle.”*

Haastateltava B:n mielestä työharjoittelun kehityskeskustelussa parasta oli se, että keskustelun kautta hän pystyi vaikuttamaan omaan työhönsä ja työtehtäviinsä, jotka jatkuivat työharjoitteluorganisaatiossa osa-aikaisesti harjoittelun päätyttyä. Hänen mielestään oli

hyödyllistä käydä kehityskeskustelussa läpi jo opitut asiat ja lisäksi siellä saattoi kertoa, mitä haluaisi vielä oppia työharjoitteluorganisaatiossa. Haastateltava B koki, että kehityskeskustelussa saadut keuhut vahvistivat ammatillista itseluottamusta ja hän sai sitä kautta varmuutta työntekoon. Hän koki myös, että esimiehdssuhde koheni kehityskeskustelussa: ”Kokee enemmän varmuutta siinä, et voi just ilmaista, jos omast mielest on joku epäkohta.”

Haastateltava C mainitsi keskustelujen suurimmaksi hyödyksi sen, että ne avasivat organisaatiossa sellaisia ovia, jotka eivät olisi muuten avautuneet. Keskustelujen kautta hän sai lisää vastuuta, uusia työtehtäviä sekä toisten assistenttien sijaisuuksia. Myös työnkuva ja oma rooli organisaatiossa selkeytyi keskustelujen kautta. Haastateltava toi keskusteluissa esille häntä askarruttavia asioita ja kysymyksiä, jotka hän oli usein miettinyt etukäteen. Tätä kautta hän sai paljon irti keskusteluista ja apua ja neuvoja työtehtäviin. Haastateltava C:n ja esimiehen suhde parani keskusteluissa, sillä turvallisessa ympäristössä haastateltava sai purkaa työhön liittyviä tunteitaan ja tukea työhön. Haastateltava C koki keskustelujen nostavan hänen työmotivaatiotaan saadun palautteen ja esimiehen tsemppauksen myötä.

*”Tiedosti et mitä on tekemässä ylipäättänsä. Sit just avas näitä ovia, pääsin hän mä niinku eteenpäin koko ajan. Aluks mä olin yhdessä yksikössä, sit mä siirryin toiseen tuuraamaan -- ja kun on tunneihminen, niin sai esimerkiksi näitä tunteitaan purkaa.”*

#### **4.2.4 Haastateltavien kehittämisehdotuksia**

Haastateltavien A ja B mielestä kehityskeskustelusta olisi ollut enemmän hyötyä, jos ne olisi pidetty työharjoittelun puolessavälissä. Tällöin heidän kommenttinsa harjoittelujaksosta olisivat ehtineet vaikuttaa jäljellä olevaan työharjoitteluun. He kokevat, että aikaisemmin pidetty kehityskeskustelu olisi voinut tuoda mahdollisuuden omien kiinnostuksenkohteiden hyödyntämiseen ja osaamisen monipuolistamiseen harjoittelun aikana: ”Jos se kehityskeskustelu ois käyty aikaisemmin, niin mä oisin voinu sanoo, et hei mä haluan oppii lisää tästä”. Haastateltavat A ja B mainitsivat myös siitä, että he olisivat voineet kehittää osaamistaan oikeaan suuntaan palautteen avulla jo harjoittelun aikana, jos kehityskeskustelu olisi pidetty aikaisemmin.

Haastateltava A kertoi myös, että olisi halunnut kehityskeskusteluunsa mukaan työharjoittelun ohjaajan lisäksi harjoitteluorganisaatiossa työskennelleen koordinaattorin, jonka

kanssa hän oli tehnyt harjoittelun aikana enemmän töitä kuin kehityskeskusteluun osallistuneen toisen assistentin kanssa. Haastateltava A:n mielestä koordinaattori olisi todennäköisesti osannut antaa osuvampaa ja syvällisempää palautetta hänen työskentelytavoistaan ja työsuorituksestaan.

Haastateltava B taas olisi toivonut, että kehityskeskustelussa olisi puhuttu enemmän harjoittelujaksosta: hänen kehityskeskustelunsa painottui enemmän harjoittelun jälkeisiin tuleviin työtehtäviin. Haastateltava B olisi halunnut antaa enemmän palautetta harjoittelusta sekä kehittämisideoita perehdytykseen ja ohjaukseen. Haastateltava C:n mielestä hänen keskustelujensa tukena olisi voinut käyttää jonkinlaista runkoa, joka olisi tuonut keskusteluihin systematiikkaa: "Vapaa keskustelu on vapaa keskustelu – siinä ei ehkä välttisi käydä läpi niitä kaikkia asioita". Haastateltava C olisi myös toivonut harjoittelujakson loppuun yhteenvetomaista loppukeskustelua, jossa olisi käyty vielä läpi koko harjoittelu.

Haastateltavien mielestä tärkeimpiä asioita kehityskeskustelussa ovat opittujen asioiden purkaminen, palautteen saaminen työsuorituksesta sekä palautteen ja kehitysehdotuksien antaminen harjoittelujaksosta. Tärkeinä näkökohtina pidettiin myös mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja siihen, millaisia asioita harjoittelija haluaisi työharjoittelun aikana vielä oppia. Haastateltava B ja C pitivät tärkeänä keskustelua tehtävien mielekkyydestä ja harjoittelijan viihtymisestä työyhteisössä. Haastateltava B totesi, että kahden kesken oli helpompi keskustella yleisestä viihtyvyydestä työharjoitteluorganisaatiossa. Hänen mielestään tärkeää oli myös se, että kun työsuhde harjoittelupaikassa jatkui, häneltä kysyttiin, millaisia työtehtäviä hän haluaisi tulevaisuudessa tehdä.

Vinkeiksi työharjoitteluorganisaatioille haastateltava A mainitsi, että harjoittelijalta olisi hyvä kysyä, kenen tai keiden hän toivoisi osallistuvan kehityskeskusteluun. Hänen mielestään työtehtävälomake oli hyödyllinen apuväline valmistautumiseen: "Lomake oli hyvä, et sai ennakkoon miettiä -- mitä haluaa sanoa ja mitä haluaa tuoda esiin". Haastateltava B taas kehottaa kehityskeskustelun osallistujia varaamaan riittävästi aikaa. Hän ohjeistaa kehityskeskustelun pitäjää tai pitäjiä kyselemään ja kuuntelemaan harjoittelijan mielipiteitä ja kehitysideoita harjoittelujaksosta, sillä puutteet saattavat olla vaikea asia ottaa esiin ilman, että kysytään. Hänen mielestään kehityskeskustelun kannattaa edetä melko vapaasti, koska ilman tiukkaa asialistaa tärkeitä asioita nousee herkemmin esille. Haastateltava B:n mielestä harjoittelun alussa olisi myös hyödyllistä käydä keskustelu harjoittelijan toiveista ja tavoitteista työharjoittelulle:

*"Siinä ois varmaan harjoittelun alussa käydä semmonen, et mitä haluaa oppia ja muuta -- sitä vähän katottais, et jos tulee tilanteita, mis voi oppia jotain*

*tiettyä asiaa nii muistettais se sieltä keskustelusta, et se harjoittelija oli kiinnostunu tästä aiheesta."*

Haastateltava C huomauttaa, että kehityskeskustelu voi olla uusi tilanne harjoittelijalle, jonka vuoksi kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet kannattaa käydä yhdessä läpi. Harjoittelujakson kehittämisen kannalta haastateltava C kehottaa käymään läpi tarkasti etenkin perehdytysvaiheen: "Perehdytys on tosi tärkeä vaihe kuitenkin harjoittelijan alkutaipaleella – on aika tärkeä kattoo, että se on mennyt hyvin". Haastateltava C korosti myös harjoittelijan huomioimisen tärkeyttä.

#### **Teemahaastattelujen tuloksista selvisi, että:**

- kehityskeskustelun kautta haastateltavat saivat mm. tietoa osaamisestaan ja vahvuuksistaan, uusia työtehtäviä sekä ammatillista itsevarmuutta.
- sekä harjoittelijat että työharjoitteluorganisaatio voivat hyötyä kehityskeskustelusta merkittävästi.
- haastateltavien mielestä lomakkeita kannattaa käyttää valmistautumisen tukena.
- kehityskeskustelun lisäksi haastattelevat näkevät tarpeen harjoittelun aloituskeskustelulle ja yhteenvedolle lopussa.

#### **4.3 Unelmien kehityskeskustelu -työpajan tulokset**

Työpajan osallistujat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että työharjoittelussa kannattaa pitää kehityskeskustelu, ja että sitä tarvitaan. Heidän mielestään osaamisen kehittämisestä ei puhuta harjoittelussa tarpeeksi. Työpajan osallistujat kokevat, että kehityskeskustelu on työharjoittelussa ainutlaatuinen tilaisuus, jossa keskitytään harjoitteliijaan ja hänen osaamisensa kasvattamisen keinoihin. Kaikki olisivat omassa työharjoittelussaan olleet halukkaita osallistumaan kehityskeskusteluun.

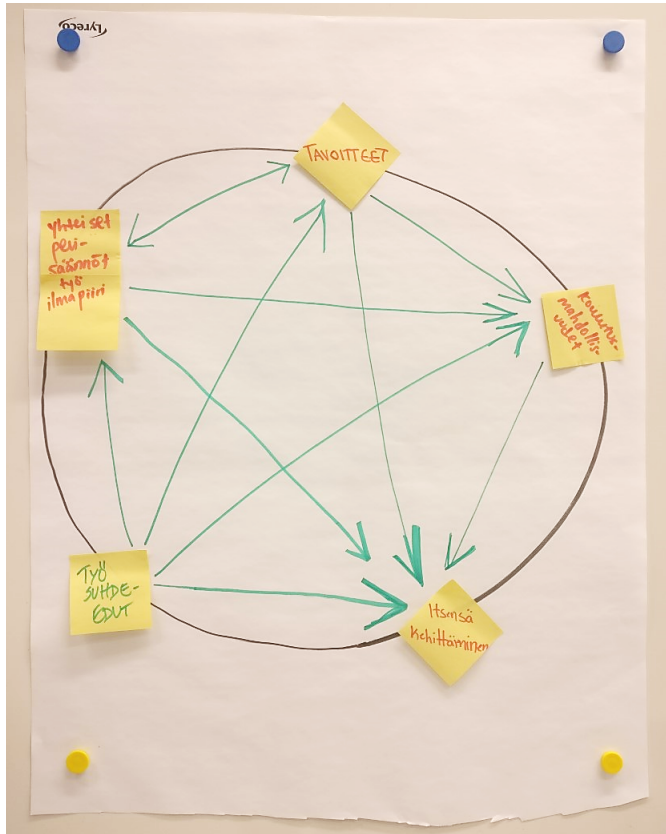
Työpajassa nousi esille näkökulma siitä, että työharjoittelu on usein harjoittelijan ensimmäinen kosketus oman alan työhön. Osallistujat näkivätkin työharjoittelun kehityskeskustelun olevan loistava kanava harjoittelijalle saada näkemystä omista ammattitaidostaan sekä vahvistusta ammatilliselle identiteetille. Tämän katsottiin olevan voimavara niin työharjoittelun loppuun saattamisessa kuin tulevaisuuden työnhaussakin. Toisaalta kehityskeskustelu auttaa hahmottamaan myös, millä osaamisalueilla harjoittelijan täytyy työharjoittelun ja tulevaisuuden urahaaveiden kannalta vielä parantaa. Osallistuja, jolle oli pidetty työharjoittelu kehityskeskustelussa, totesi saaneensa siitä paljon uusia näkökulmia vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tarkasteluun: "Ilman sitä kehityskeskustelua mä en ois tajunnut niitä asioita".

Työpajan osallistujat korostivat kehityskeskustelun hyödyttävän paitsi harjoittelijaa, myös työharjoitteluorganisaatiota. He totesivat, että harjoittelija näkee työpaikan ja organisaation tavat toimia ”tuorein silmin” ja voi mahdollisuuden saadessaan osoittaa, kaipaavatko jotkin toiminnot työharjoitteluorganisaatiossa päivittämistä. Yhden osallistujan työharjoittelun alussa esimies oli juurikin todennut näin, mutta harjoittelijalle ei koskaan auennut tilaisuutta kertoa, miten työtapoja hänen osastollaan voisi kehittää.



Kuva 1. Työpajan osallistujat valmistautumassa arvokello-tehtävään

Kuvassa 1 työpajan osallistujat valmistautuvat arvokello-tehtävään. Arvokellossa työharjoittelun kehityskeskustelun tärkeimmäksi teemaksi nousi itsensä kehittäminen ja toiseksi tärkeimmäksi aiheeksi koulutusmahdollisuudet työharjoitteluorganisaatiossa (kuva 2). Vähiten tärkeä teema arvokellossa oli työsuhde-edut. Myös yksilötehtävässä (liite 3) työpajan osallistujat kertoivat, mitä teemoja käsiteltäisiin heidän unelmiensa kehityskeskustelussa. Yksilötehtävässä työharjoittelun kehityskeskustelun tärkeimmiksi teemoiksi mainittiin useimmin omat vahvuudet, omat kehittämistarpeet, tavoitteet sekä oma rooli ja vastuu työharjoitteluorganisaatiossa.



Kuva 2. Arvokello kehityskeskustelun teemoista

Työpajan yksilötehtävässä (liite 3) osallistujat kuvailivat, millainen olisi heidän unelmiensa kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun pitäjältä, esimieheltä tai työharjoittelun ohjaajalta, toivottiin, että hän olisi kannustava, avoin ja aidosti kiinnostunut harjoittelijan näkemyksistä, kiinnostuksenkohteista ja tulevaisuuden toiveista. Esimieheltä/ohjaajalta toivottiin myös että ”hän ottaisi työharjoittelun kehityskeskustelut tosissaan ja pitäisi niitä hyödyllisenä molemmille osapuolille”. Yksilötehtävässä osallistujat kertoivat myös, mitä he saisivat unelmiensa kehityskeskustelusta:

*”...suoraa ja rehellistä palautetta työpanoksestani sekä työkaluja itseni kehittämiseen.”*

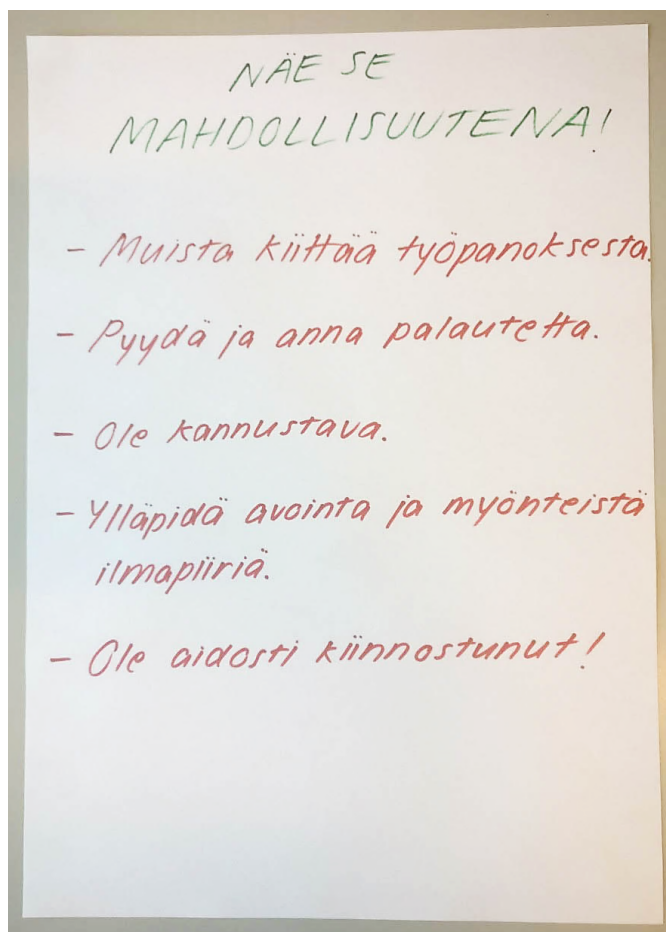
*”...paljon eväitä tulevaisuutta varten, ensikosketuksen kehityskeskusteluun.”*

*”...uutta tietoa itsestäni ja osaamisestani sekä siitä, mitä kannattaa kehittää ja miten.”*

Työpajan lopuksi osallistujat kokosivat työharjoitteluorganisaatioille vinkkejä kehityskeskusteluun (kuva 1). He päättivät nostaa ohjeeseen esille avoimen ilmapiirin sekä palaut-

teen antamisen ja *pyytämisen*, koska harjoittelijana voi olla haastavaa tuoda uutena työntekijänä ja harjoittelijan asemassa epäkohtia tai vaikeita asioita kehityskeskustelussa esiin. Myös se, että harjoittelijan mielipidettä ei erikseen pyydetä, voi estää harjoittelijaa antamasta palautetta ja kehitysehdotuksia.

Osallistujien mielestä kehityskeskustelussa tärkeää on se, että esimies tai työharjoittelun ohjaaja on aidosti kiinnostunut kuulemaan harjoittelijan ajatuksia. Harjoittelijaa voi saada rohkaisua jo siitä, että esimies kyselee hänen ajatuksiaan, näkemyksiään ja tuntemuksiaan työharjoittelusta ja osoittaa olevansa aidosti läsnä keskustelussa. Osallistujien mielestä kehityskeskustelu on esimiehelle paikka antaa palautteen lisäksi harjoittelijalle tunnustusta kiittämällä hänen työpanoksestaan. Osallistujien kokemuksen mukaan työharjoittelussa kiitoksen sanominen saattaa unohtua joskus pitkäksikin aikaa, ja siksi on tarpeen kiittää harjoittelijaa ja osoittaa näin hänen työnsä merkityksellisyys.



Kuva 3. Työpajan osallistujien vinkit kehityskeskusteluun työharjoitteluorganisaatioille

Osallistujat myös tiivistivät työpajan annin keksimäänsä sopivaan lauseeseen (kuva 3). Aivan työpajan alussa kukin osallistuja oli kertonut lyhyesti opiskelutaustastaan ja maininnut



yhdellä lauseella, mitä kehityskeskustelusta tulee mieleen. Yksi osallistuja muotoili näkemyksensä kehityskeskustelusta alussa näin: "Näen sen mahdollisuutena". Osallistujat muokkasivat tästä kehityskeskusteluvinkkiensä yhteyteen kehotuksen työharjoitteluorganisaation edustajille: "Näe se mahdollisuutena!"

**Työpajan tuloksista selvisi, että:**

- työharjoittelussa tarvitaan kehityskeskustelua.
- kehityskeskustelulta toivotaan näkökulmia ja työkaluja itsensä kehittämiseen.
- kehityskeskustelu on tärkeässä roolissa harjoittelijan oman osaamisen tunnistamisen ja ammatillisen identiteetin näkökulmasta.

## 5 Pohdinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia peilaten niitä tietoperustaan. Kappaleessa esitellään kehittämis ehdotukset sekä työharjoitteluorganisaatioille koottu kehityskeskusteluohje (liite 5). Kappaleen lopussa pohditaan opinnäytetyöprosessin onnistumista oman oppimisen näkökulmasta.

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tulosten perusteella työharjoittelun kehityskeskustelut ovat olleet erittäin tarpeellisia ja hyödyllisiä sen käyneille assistenttiopiskelijoille. Työharjoittelun kehityskeskustelun hyödyt suhteessa siihen käytettyyn aikaan ovat suuret. Kehityskeskustelun vakiinnuttamista osaksi työharjoittelua kannattavat selkeästi myös ne assistenttiopiskelijat, jotka eivät käyneet kehityskeskustelua työharjoittelussaan.

Aarnikoivu (2016, 167) toteaa palautteen olevan kehittymisen edellytys ja olennainen osa kehityskeskustelua. Palaute oli odotetusti myös tutkimukseen osallistuneiden assistenttiopiskelijoiden mielestä kehityskeskustelun tärkein elementti. Monelle työharjoittelu on ensimmäinen toimistotyö tai ainakin ensikosketus assistentin työhön. Kehityskeskustelu onkin ollut työharjoittelussa ennen kaikkea merkittävä palautevuorovaikutuksen kanava, jonka kautta harjoittelijat ovat saaneet tietoa osaamisestaan ja vahvuuksistaan assistenttina.

Tuloksissa yllättävää oli se, kuinka voimakas vaikutus kehityskeskustelulla oli ollut sen työharjoittelussa käyneiden assistenttiopiskelijoiden ammatti-identiteettiin. Eräs haastateltava koki, että kehityskeskustelussa saatu palaute vahvisti hänen ammatti-identiteettiään ja antoi paljon varmuutta tulevaisuuden työnhakuun: ”Kyl sitä jotenki oli sillee et wau, ehkä mä voin hakee kunnon töitä ja olla ihan itsevarma!” Oman osaamisen tunnistaminen on tärkeä osa ammatti-identiteetin rakentumista (Hult & Leskinen 2010, 66). Kehityskeskustelu olisikin erityisesti ensimmäisessä assistentin työssään olevalle harjoittelijalle tärkeä paikka saada tietoa omasta osaamisestaan ja vahvuuksistaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kehityskeskustelu on ollut *merkittävä* tekijä assistenttiopiskelijoiden ammatti-identiteetin rakentumisessa työharjoittelun aikana.

Tutkimuksen edetessä voimistui assistenttiopiskelijoiden näkemys siitä, että kehityskeskustelusta hyötyvät sekä harjoittelija että työharjoitteluorganisaatio. Kehityskeskustelujen myötä harjoittelijoiden osaamista on hyödynnetty organisaatiossa tehokkaammin vaati-

vammissa ja vastuullisemmissa työtehtävissä. Kehityskeskustelut ovat myös työharjoitteluorganisaatioille keino tarkastella omaa toimintaansa ja nähdä muutostarpeita. Harjoittelijat ovat esimerkiksi antaneet kehityskeskustelussa vinkkejä työharjoittelun perehdytys- ja ohjausprosessin parantamiseen. Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että ilman kehityskeskustelua paitsi työharjoitteluorganisaation kommentit harjoittelijan työsuorituksesta, myös harjoittelijan kehittämis ehdotukset harjoittelujaksosta jäivät helposti antamatta.

Unelmien kehityskeskustelu -työpajassa assistenttiopiskelijat toivoivat työharjoittelun kehityskeskustelulta uutta tietoa itsestään ja osaamisestaan, työkaluja itsensä kehittämiseen sekä eväitä tulevaisuuteen. Tämä kertoo mielestäni assistenttiopiskelijoiden odotuksista ja halusta vahvistaa sekä ammatillista osaamistaan että identiteettiään työharjoittelussa. Tutkimukseen osallistuneet assistenttiopiskelijat pitivät erittäin tärkeänä teemana kehityskeskustelussa myös sitä, että harjoittelijan palautteesta ja kehittämis ehdotuksista ollaan kiinnostuneita. Tämä viestii siitä, että harjoittelijat haluavat osallistua työharjoittelujakson kehittämiseen enemmän ja kokevat, että heillä olisi siihen aidosti annettavaa.

Huolimatta tutkimuksessa havaituista kehityskeskustelun ilmeisistä hyödyistä kyselytutkimuksen tulokset viittaavat yllättäen siihen, että varsinaisia kehityskeskusteluja ei käytäisi kovinkaan monessa työharjoitteluorganisaatiossa. Kyselytutkimukseen vastanneista assistenttiopiskelijoista vain alle kolmasosa kävi työharjoittelussa kehityskeskustelun. Heistä jokainen oli sitä mieltä, että kaikissa harjoitteluissa kannattaisi ja pitäisi ehdottomasti käydä kehityskeskustelu. Ohjauskeskusteluja oli käyty lähes yhtä paljon kuin kehityskeskusteluja, mutta niitä ei koettu yhtä hyödyllisiksi, sillä valtaosa ohjauskeskustelun käyneistä olisi kokenut kehityskeskustelun tarpeelliseksi työharjoittelussaan. Lähes puolet kyselytutkimukseen vastanneista assistenttiopiskelijoista ei käynyt minkäänlaista kehitys- tai ohjauskeskustelua koko harjoittelun aikana.

Lindholmin ja Salmisen (2014, 173) mukaan yksi syy sille, että kehityskeskusteluja ei käydä, on se, että niiden merkitystä organisaation ja työntekijän kehittymisen näkökulmasta ei ymmärretä. Kehityskeskustelujen vakiinnuttaminen osaksi työharjoittelua vaatiikin mielestäni sen, että työharjoitteluorganisaatiot ymmärtävät kehityskeskustelun merkityksen harjoittelijan ammatillisen kehittymisen ja harjoittelujakson onnistumisen kannalta. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työharjoittelussa kehityskeskusteluun käytettävä aika maksaa itsensä takaisin myös työharjoitteluorganisaatiolle, sillä kehittymisen seurannan avulla harjoittelijan osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa tehokkaammin. Lisäksi työharjoitteluorganisaatio saa palautetta harjoittelujaksosta ja ideoita sen kehittämiseen. Kehityskeskustelun käyminen viestisi harjoittelijalle, että työharjoitteluorganisaatio

panostaa harjoittelijoihin ja on kiinnostunut heidän kehittymisestään. Tämä nostaa työharjoitteluorganisaation arvoa niin silloisen harjoittelijan kuin potentiaalisten tulevien harjoittelijoidenkin silmissä.

Osassa työharjoitteluorganisaatioista kehityskeskusteluprosessi toimii jo loistavasti tuottaen lisäarvoa niin harjoittelijalle kuin työharjoitteluorganisaatiollekin. Kehityskeskustelujen vakiinnuttamisen osaksi työharjoittelua tulisi mielestäni olla sekä harjoittelijoiden, työharjoitteluorganisaatioiden että koulutusohjelman yhteinen ponnistus. Mielestäni koulutusohjelma voisi panostaa assistenttiopiskelijoiden tietouteen kehityskeskustelusta ja sen merkityksestä oman kehittymisen työvälineenä. Esimerkiksi kehityskeskustelu-tietoisku työharjoitteluinfossa voisi olla sopiva tapa lisätä tietoutta. Kun harjoittelija ymmärtää kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, hänen on helppo nostaa asia esille työharjoittelussa ja perustella työnantajalle, miksi kehityskeskustelu kannattaisi käydä.

Myös työharjoitteluorganisaatiot kaipaisivat ajatusten herättelyä työharjoittelun kehityskeskustelun suhteen. Heille tulisi korostaa sitä, kuinka arvokasta tietoa onnistunut kehityskeskusteluprosessi harjoittelujaksosta tuottaa ja miten tärkeä osaa kehityskeskustelu näyttelee harjoittelijan ammatillisessa kehittymisessä. Mielestäni kehityskeskustelun kummankin osapuolen tulisi tuntea ilmiön taustoja, jotta kehityskeskustelu voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi tämä opinnäytetyö tarjoaa tiiviin katsauksen kehityskeskustelun ilmiöön ja kertoo sen tarpeesta ja hyötynäkökulmista työharjoittelussa.

## **5.2 Kehittämisehdotukset ja kehityskeskusteluohje työharjoitteluorganisaatioille**

Sekä kirjallisuudesta että aineistosta nousi esiin keskustelun onnistumisen kannalta tärkeänä seikkana *valmistautumisen* merkitys. Läpikäytävät teemat tulee varmistaa osapuolten kesken hyvissä ajoin ennen keskustelua. Yhdessä laadittu asialista varmistaa sekä harjoittelijan että työnantajan edustajan mielestä tärkeiden asioiden esille tuomisen. Asialista tuo keskusteluun johdonmukaisuutta ja varmistaa tärkeimpien asioiden läpikäymisen (Lindholm & Salminen 2014, 122). Kummankin osapuolen etukäteinen orientoituminen teemoihin on hedelmällisen keskustelun edellytys. Valmistautumisen myötä osapuolet osaavat keskustelutilanteessa esittää kuhunkin teemaan liittyvät perustellut kantansa ja näkemyksensä (Aarnikoivu 2016, 115).

Ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa onnistunut kehityskeskustelu, mutta näkisin työharjoittelussa erityisen toimivana kehityskeskustelun jakamisen osiin, joista kukin keskittyy eri teemoihin (Lindholm & Salminen 2014, 213). Kehityskeskustelun jakaminen kolmeen osaan

helpottaisi harjoittelijan tavoitteiden ja osaamisen kehittymisen seurantaan sekä harjoittelijan kasvavan osaamisen mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä työharjoitteluorganisaatiossa. Kolmiosainen kehityskeskustelu tukisi myös harjoittelijan monipuolisen osaamisen kehittymistä harjoittelun aikana. Kolmiosainen kehityskeskustelu palvelee myös parhaiten harjoittelujakson kehittämistä, sillä esimerkiksi palaute perehdytyksestä ja harjoittelun alun ohjauksesta kannattaa antaa mieluummin tuoreesta muistista harjoittelun puolivälissä kuin aivan harjoittelun loppupuolella.

Ehdotan, että työharjoittelun alussa käytäisiin *aloituskeskustelu*, jossa määritellään tavoitteet harjoittelujaksolle sekä käydään läpi harjoittelijan odotuksia, kiinnostuksenkohteita ja toiveita harjoittelulle. Harjoittelijan kiinnostuksenkohteiden linkittäminen työharjoitteluun käy mahdollisuuden auetessa helpommin, kun kiinnostuksenkohteet ovat työharjoittelun ohjaajan ja/tai esimiehen tiedossa. Aloituskeskustelussa voidaan myös keskustella tulevista työtehtävistä sekä perehdytykseen ja ohjaukseen liittyvistä toiveista.

Näkisin, että itse *kehityskeskustelu* kannattaa käydä harjoittelun puolellavälissä. Kehityskeskustelussa tarkistettaisiin, miten aloituskeskustelussa sovittujen tavoitteiden suhteen on edistytty. Siellä voidaan sopia tavoitteiden saavuttamisesta tai asettaa uusia tavoitteita harjoittelun loppupuolelle. Tutkimukseen haastatellut assistenttiopiskelijat kokivat tärkeäksi sen, että he saivat jo työharjoittelun aikana palautetta onnistumisista ja kehityskohdeista, jolloin omaa toimintaa voi parantaa ja korjata harjoittelun loppua kohden. Kehityskeskustelussa kannattaisi käydä läpi myös harjoittelijan työtehtävien määrää, haastavuutta ja monipuolisuutta, jotta kasvanutta osaamista voidaan hyödyntää lopun harjoittelun aikana uusissa työtehtävissä. Puolivälin kehityskeskustelussa olisi harjoittelujakson kehittämisen kannalta olennaista pohtia yhdessä perehdytyksen ja ohjauksen riittävyttä, onnistumista ja mahdollisia kehitystarpeita.

Koko harjoittelujakson läpikäyminen harjoittelun loppupuolella on koettu hyödylliseksi. Sen vuoksi työharjoittelun lopussa kannattaisi käydä *loppu- tai yhteenvetokeskustelu*. Näkisin, että loppukeskustelussa korostuisi etenkin harjoittelujakson yleinen kehittämisnäkökulma. Kun koko harjoittelu on suoritettu, on tarpeen arvioida, mikä oli harjoittelussa hyvää ja onko jossakin parannettavaa; tässä vaiheessa voidaan arvioida yhdessä myös kehityskeskusteluprosessin toimivuutta ja kehittämistarpeita. Tutkimusta varten haastatellut assistenttiopiskelijat kokivat opittujen taitojen jäsentelemisen työharjoittelun lopuksi tärkeänä. Loppukeskustelussa voitaisiinkin tarkastella harjoittelijan kehityskaarta harjoittelun aikana ja antaa harjoittelijalle työharjoitteluorganisaation palaute onnistumisista työharjoittelussa sekä hänen vahvuuksistaan assistenttina.

Tutkimuksessa nousi esille myös se, että *oikeiden osallistujien* paikallaolo on työharjoittelun kehityskeskustelussa tärkeää. Toisille tutkimukseen osallistuneista assistenttiopiskelijoista esimiehen läsnäolo kehityskeskustelussa on ratkaisevaa, kun taas toisten mielestä kehityskeskustelun voi yhtä hyvin käydä työharjoittelun ohjaajan kanssa. Joskus esimies ja työharjoittelun ohjaaja ovat sama henkilö. Yksi tutkimukseen osallistuneista assistenttiopiskelijoista huomautti, että palaute on osuvinta ja hyödyllisintä, kun se tulee sellaiselta henkilöltä, jonka kanssa harjoittelija on työn arjessa toiminut paljon. Joskus kehityskeskusteluun saattaakin olla tarpeen ottaa mukaan kaksi henkilöä työharjoitteluorganisaatiosta, esimerkiksi esimies ja työharjoittelun ohjaaja tai harjoittelijan työpari.

*Kiitä ja kannusta!* Tutkimukseen osallistuneet assistenttiopiskelijat toivovat työharjoittelun kehityskeskustelun antavan heille rohkeutta ja varmuutta työhön. Onnistumisten esiin nostaminen tekee osaamisen näkyväksi (Kurttila ym. 2010, 73) ja viestii harjoittelijalle siitä, että hän on arvokas lisä työyhteisössä. Kiittäminen ja onnistumisista huomauttaminen lisäävät harjoittelijan tunnetta hänen työnsä merkityksellisyydestä.

*Avoin ja myönteinen ilmapiiri* on hyvän kehityskeskustelun kulmakivi. Kyselytutkimuksessa selvisi, että harjoittelijana voi olla haastavaa tuoda uutena työntekijänä ja harjoittelijan asemassa työhön liittyviä epäkohtia esiin. Unelmien kehityskeskustelu -työpajassa nousi esiin, että jos harjoittelijan näkemystä ei erikseen kysytä, se voi estää harjoittelijaa antamasta palautetta ja kehitysehdotuksia. Työharjoittelun kehityskeskusteluprosessissa tulisi kin korostaa sitä, että harjoittelijan mielipiteistä ollaan aidosti kiinnostuneita, ja että työharjoitteluorganisaatio voi saada häneltä arvokkaita näkemyksiä työharjoittelun kehittämiseen.

Kokosin aineistoista tekemiäni havaintojen sekä näiden kehittämisehdotusten pohjalta huoneentaulumaisen kehityskeskusteluohjeen työharjoitteluorganisaatioille (liite 5). Ohjeeseen on koottu vinkkejä ja ehdotuksia onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseen assistenttiharjoittelijan kanssa. Ohjeen on tarkoitus tukea kehityskeskustelun vakiinnuttamista osaksi työharjoittelua antamalla työharjoitteluorganisaatioille osviittaa siitä, miten työharjoittelun kehityskeskusteluprosessin voi esimerkiksi järjestää, ja mitä hyötyä siitä kummallekin osapuolelle on. Ohje on yksityiskohtaisen sijaan melko yleisluontoinen, koska jokaisessa työharjoittelussa kehityskeskusteluprosessi tulee räätälöidä sopivaksi sekä organisaatiolle että harjoittelijalle.

### 5.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessini alkoi keväällä 2017. Aidosti kiinnostavan ja innostavan aiheen löytäminen vei yllättävän paljon aikaa, ja tutkimuksen suunnittelu alkoi vasta loppuvuodesta 2017. Tämä asetti opinnäytetyön tekemiselle ajallisia haasteita, koska valmistuakseni tavoiteajassa opinnäytetyön tuli olla valmis toukokuussa 2018. Aiheen löytymisen jälkeen opinnäytetyöprosessini edistyi kuitenkin vauhdilla ja valmistui tavoiteajassa.

Kehityskeskusteluista löytyy paljon luotettavaa tietoa ja kirjallisuutta, mikä helpotti ilmiöön sisälle pääsemistä. Kehityskeskusteluista on viime vuosina myös kritisoitu paljon, ja mielestäni oli hyödyllistä ja tarpeellista tutustua ja tutustuttaa myös opinnäytetyön lukija toiseen näkökulmaan. Tietoperustan kirjoittaminen tuntui aluksi haastavalta, kun en kokenut sisäistäneeni kehityskeskustelun ilmiötä täysin. Kirjoitusprosessin tökkimisen vastapainoksi oivallukset kuitenkin antoivat innostusta työn jatkamiseen.

Opinnäytetyöprosessi kasvatti ammatillista osaamistani ja ymmärrystäni paitsi johtamisesta ja kehityskeskustelusta sen työkaluna, myös tutkimus- ja kehittämistyöstä. Se opetti minulle tiedonhankintaa ja tiedon arviointia, menetelmäosaamista sekä kehittämistä. Kyselytutkimuksesta, teemahaastattelusta ja työpajasta kertyneen aineiston jäsenteleminen ja tulkitseminen harjaannuttivat myös itsenäistä ajattelua ja pohdintaa. Kehityskeskustelun tarkasteleminen eri näkökulmista kehitti analysointitaitojani ja kykyä hahmottaa yhteyksiä eri ilmiöiden välillä.

Voin taatusti hyödyntää omaa kehityskeskusteluosaamistani työelämän tulevaisuuden kehityskeskusteluissani ja uskon saavani niistä opinnäytetyöni myötä paljon enemmän irti. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös itsenäistä työskentelyä, suunnitelmallisuutta ja projektinhallintaa. Työn pilkkominen pienempiin osiin helpotti kokonaisuuden hallintaa. Opinnäytetyöprosessin aikana ajatteluani ja työtäni sparrasi ohjaajani Heta-Liisa Malkavaaran lisäksi puhelimeni muistiinpanot, johon kirjasin lähes päivittäin ylös mieleen putkahtavia ajatuksia, ideoita ja muistutuksia työhön liittyen. Kirjoittamaan ryhtyminen oli yleensä mielekästä, kun oli valmis ajatus siitä, mistä kirjoittaa.

Vielä haastavammaksi, kuin mitä odotin, osoittautui opiskelijoiden motivoiminen kyselyyn vastaamiseen sekä haastatteluihin ja työpajaan osallistumiseen. Olisin toivonut kyselytutkimukseen enemmän vastauksia, jotta tulokset esimerkiksi kehityskeskustelun yleisyydestä työharjoittelussa olisivat olleet luotettavampia. Sain kuitenkin kerättyä tutkimukseni tueksi kolme erilaista aineistoa, minkä vuoksi en toisaalta voi olla olematta tyytyväinen sekä kiitollinen niille assistenttiopiskelijoille, jotka osallistuivat tutkimukseeni.

Erityisen tyytyväinen olen tekemiini teemahaastatteluihin. Onnistuin puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa kysymään oikeita tarkentavia kysymyksiä, jotka paljastivat seikkoja, joita haastateltava ei ehkä muuten olisi tuonut esille. Jännitin teemahaastatteluja etukäteen juuri sen vuoksi, ettei minulla ollut täsmällistä listaa kaikista kysymyksistä, vaan ainoastaan etukäteen määritellyt aihealueet ja niiden tärkeimmät pointit. Teemahaastatteluissa onnistuminen antoi minulle itsevarmuutta astua mukavuusalueeni ulkopuolelle tulevaisuudessa.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Aiheeni oli ajankohtainen ja hyödyllinen, ja uskon tutkimustulosten olevan hyödynnettäviä toimeksiantajan näkökulmasta. Toivon, että johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma hyödyntää tutkimustuloksia, kehittämisehdotuksia ja kehityskeskusteluohjetta assistenttiopiskelijoiden työharjoittelukokemuksen kehittämiseksi. Toivon myös, että assistenttiopiskelijat innostuisivat kehityskeskusteluista ja nostaisivat niitä esille omassa työharjoittelussaan tai vaikka työpaikassaan, jossa on assistenttiharjoittelija.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan palkitseva ja opettavainen. Kasvatin teoreettista osaamistani johtamisesta ja kehityskeskustelusta sen työkaluna. Opin myös paljon kehittämistyöstä ja tiedon soveltamisesta käytäntöön. Sain kokemusta, osaamista ja varmuutta tutkimusmenetelmien ja tieteellisen tiedon käyttämiseen ja soveltamiseen. Tunnen kasvattaneeni sekä ammatillista tietämystäni että osaamistani. Toivon, että pääsen tulevaisuudessa hyödyntämään näitä molempia kehityskeskustelujen parissa.



## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Helsinki.
- Armstrong, M. 2017. Armstrong's handbook of human resource management practice: Building sustainable organisational performance improvement. Kogan Page. London.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO. Helsinki.
- Collin, K., Eteläpelto, A. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismäa, J. (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu, s.26–49. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki.
- Haaga-Helia 2018. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/koulutusohjelmat/johdon-assistenttityon-ja-kielten-koulutusohjelma>. Luettu: 9.4.2018.
- Haaga-Helia 2017. Työharjoittelu. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/opintojaksokuvaukset/PLA6LS003?userLang=fi>. Luettu: 9.4.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hult, H. & Leskinen, T. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: Kristallisoitua toimintasi, saavuta tavoitteesi. Tammi. Helsinki.
- Hökkä, P. 2015. Ammatillisen identiteetin neuvottelu työelämätaidoksi. Osviitta. 4, s. 4–7. Luettavissa: [https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta\\_ammattillinen\\_identiteetti\\_4-10.pdf](https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta_ammattillinen_identiteetti_4-10.pdf). Luettu: 29.4.2018.
- Janhonen, M. & Taipale, T. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/johtotähti-pdf.pdf>. Luettu: 29.4.2018.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakamari. Helsinki.

Kostamo, T. & Vuori, J. 2017a. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Kostamo, T. (toim.). Ihan intona! Miten innostusta johdetaan, s.18–33. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1). Luettu: 15.5.2018.

Kostamo, T. & Vuori, J. 2017b. Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta. Teoksessa Kostamo, T. (toim.). Ihan intona! Miten innostusta johdetaan, s.188–201. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1). Luettu: 15.5.2018.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus: Valmentava kirja esimiehille. Tammi. Helsinki.

Lehtonen, T. & Salmensaari, H. 20.10.2004. Henkinen pääoma 2004. Tutkimusraportti. IC Insight Ltd. Oy. Luettavissa: <http://docplayer.fi/2890694-Henkinen-paaoma-2004-tutkimus.html>. Luettu: 19.4.2018.

Leppänen, M. 7.3.2018. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: "Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan". Yle Uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9494931>. Luettu: 29.4.2018.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. J-Impact. Helsinki.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact. Helsinki.

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Otava. Helsinki.

Manka, M. 2011. Työnilo. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Talentum. Helsinki.

Matinheikki-Kokko, K. 2007. Monikulttuuriset haasteet työelämässä. Teoksessa Collin, K., Eteläpelto, A. & Saarinen, J. (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen, s.64–88. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Pystynen, J. 2.9.2016. Voiko johtamista ajatella palveluna? Vincit. Luettavissa: <https://www.vincit.fi/blog/voiko-johtamista-ajatella-palveluna/>. Luettu: 29.4.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 19.4.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Talouselämä 27.9.2017. Ketuttavatko kehityskeskustelut? Palkittu Vincit kehitti LAAS-järjestelmän, jossa alainen valitsee, mitä johtajalta tarvitsee. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ketuttavatko-kehityskeskustelut-palkittu-vincit-kehitti-laas-jarjestel-man-jossa-alainen-valitsee-mita-johtajalta-tarvitsee/9b07d999-b544-3448-8794-0fe0850b4451>. Luettu: 29.4.2018.

Teittinen, P. 23.7.2015. Asiantuntijat kehuvat jättiyrityksen päätöstä luopua kehityskeskusteluista – "Eivät ole nykyäikää". Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002840281.html>. Luettu: 25.4.2018.

Työterveyslaitos 2018a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 20.4.2018.

Työterveyslaitos 2018b. Työn kehittäminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyonkehittaminen/>. Luettu: 10.5.2018.

Työterveyslaitos 2018c. Työn tuunaaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyonimu/tyon-tuunaaminen/>. Luettu: 12.5.2018.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.

Vuoripuro, V. 22.7.2015. Suuryritys luopuu kehityskeskusteluista – "Eihän niissä ole mitään järkeä". Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002840080.html>. Luettu: 25.4.2018.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s.139–153. WSOYpro. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Kehityskeskustelu työharjoittelussa -kysely

#### Kehityskeskustelu työharjoittelussa

**1. Millä alalla työharjoittelupaikkasi toimii? \***

- ☐ Henkilöstöala
- ☐ IT-ala
- ☐ Konsultointi
- ☐ Lakiala
- ☐ Markkinointi/myynti
- ☐ Pankkiala
- ☐ Taloushallinto
- ☐ Tapahtuma-ala
- ☐ Vakuutusala
- ☐ Valtionhallinto
- ☐ Viestintä
- ☐ Muu, mikä?
- ☐

---

**2. Pidettiinkö sinulle työharjoittelussasi kehityskeskustelu? \***

Kysymys 3 on suunnattu niille vastaajille, joiden työharjoittelussa ei pidetty kehityskeskustelua. Kysely siirtää sinut tämän vuoksi automaattisesti kysymykseen 4, jos työharjoittelussasi pidettiin kehityskeskustelu.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Ei pidetty kehityskeskustelua, mutta harjoittelun aikana pidettiin ohjauskeskustelu tms.

**3. Sinulle ei pidetty työharjoittelussa kehityskeskustelua. Olisitko kuitenkin kokenut sen tarpeelliseksi? \***

Kyselyn kysymykset 4-6 on osoitettu vastaajille, joiden työharjoittelussa on pidetty kehityskeskustelu. Kysely siirtää sinut tämän vuoksi automaattisesti kysymykseen 7, kun painat Seuraava-nappia.

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ Ohjauskeskustelussa tai vastaavassa pystyin keskustelemaan kaikista haluamistani aiheista, joten kehityskeskustelua ei olisi tarvittu

**4. Kuka/keitä kehityskeskusteluun osallistui sinun lisäksesi? \***

- ☐ Esimies
- ☐ Esimies ja työharjoittelun ohjaaja
- ☐ Esimies ja henkilöstöosaston edustaja
- ☐ Esimies, työharjoittelun ohjaaja ja henkilöstöosaston edustaja
- ☐ Työharjoittelun ohjaaja
- ☐ Muu, kuka/ketkä?

\_\_\_\_\_

**5. Oliko työharjoittelun kehityskeskustelusta sinulle hyötyä? \***

- ☐ Kyllä, koska
- \_\_\_\_\_
- ☐ Ei, koska
- \_\_\_\_\_

**6. Haluaisitko osallistua teemahaastatteluun, jossa voisit kertoa tarkemmin työharjoittelusi kehityskeskustelusta? Teemahaastattelu on kahdenkeskinen ja kestää enintään tunnin. \***

- ☐ Kyllä, minut tavoittaa parhaiten (puhelinnumero tai sähköpostiosoite):
- \_\_\_\_\_
- ☐ En

**7. Mitä aiheita sinun mielestäsi tulee käydä läpi työharjoittelun kehityskeskustelussa? \***

Valitse vaihtoehtoista viisi tärkeintä asiaa. Vaihtoehtoisesti voit täydentää vastaustasi tai laatia kokonaan oman vastauksesi avoimeen tekstilaatikkoon.

- ☐ Esimiehen/ohjaajan palaute omasta työsuorituksesta
  - ☐ Omien työtehtävien määrä, vaativuus ja monipuolisuus
  - ☐ Omat vahvuudet ja onnistumiset harjoittelussa
  - ☐ Oman osaamisen kehittäminen
  - ☐ Omien kiinnostuksenkohteiden hyödyntäminen työharjoitteluorganisaatiossa
  - ☐ Harjoittelijan palaute työn ohjauksesta, perehdytyksestä ja harjoittelujaksosta
  - ☐ Sopivien tavoitteiden asettaminen harjoittelun seuraaville kuukausille
  - ☐ Oma rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa
  - ☐ Organisaation strategia ja arvot omassa työssä
  - ☐ Työympäristö ja työvälineet
  - ☐ Työyhteisön toimivuus
  - ☐ Työtapojen toimivuus
  - ☐ Muu, mikä?
- 

Valitse vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten sinun kantaasi esitettyyn väittämään.

**8. Työharjoittelussa kehityskeskustelua ei tarvitse pitää esimiehen kanssa, vaan se voidaan yhtä hyvin pitää harjoittelijan ja ohjaajan kesken. \***

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**9. Työharjoittelijan asemassa ei uskalla tuoda epäkohtia esille edes kehityskeskustelussa. \***

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**10.** Työharjoittelussa harjoittelijalla ei ole monia tilaisuuksia antaa esimiehelle/ ohjaajalle palautetta harjoittelujaksosta. Kehityskeskustelussa harjoittelujakson kommentointi ja kehitysehdotusten antaminen on sen sijaan luontevaa. \*

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**11.** Työharjoitteluorganisaatiot tulisi velvoittaa pitämään kehityskeskustelu harjoittelijoiden kanssa. \*

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**12.** Kehityskeskustelusta ei ole työharjoittelussa hyötyä, koska harjoittelun kesto on lyhyt. \*

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**13.** Työharjoittelussa kannattaa pitää kehityskeskustelu. \*

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan Finnkinon leffalippupaketti, joka sisältää kaksi lippua. Jos haluat osallistua arvontaan, täytä alla olevat kentät ja paina Lähetä. Jos et halua osallistua arvontaan, paina suoraan Lähetä.

#### 14. Yhteystietolomake

Nimi \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Puhelinnumero \_\_\_\_\_



## Liite 2. Teemahaastattelut tiivistettynä

Teemahaastattelu: kehityskeskustelu assistenttiopiskelijan työharjoittelussa			
Haastateltava A		Haastateltava B	Haastateltava C
Tausta			
Työharjoittelun taustaa	työharjoittelu konsultti-toimistossa syksyllä 2017; kalenterinhallinta, matkajärjestelyt, ravintola- ja tilavaraukset, kokousjärjestelyt, muuttojärjestelyt	työharjoittelu valtionhallinnossa syksyllä 2017 ja jatkaa edelleen osa-aikaisena; seminaari- ja kokousjärjestelyt, arkisointi, juoksevat asiat	työharjoittelu pankkisektorin yrityksessä keväällä 2017; matka- ja kokousjärjestelyt, tapahumajärjestelyt, muiden assistenttien sijaistaminen, kokoussihteerin tehtävät
Aiempi kokemus kehityskeskusteluista	aiemmassa työpaikassa kahdesti vuodessa: käytiin läpi tavoitteet, omat sekä työpaikan kehittämistarpeet	aiemmassa työssä pidettiin alta pois kerran viidessä vuodessa: edettiin tiukasti asialistan mukaan, ei dialogimaista	edellisessä työpaikassa oli kehityskeskustelu; ei osannut odottaa että työharjoittelussa olisi kehityskeskustelu: "en mä osannu odottaa et sitä olis ylipäättänsä, et sitä seurattais niin hyvi"
Miten päädyttiin pitämään kehityskeskustelu?	aloite tuli ohjaajalta: "Voitais käydä tällönnen kehityskeskustelu"; kehityskeskustelua siirrettiin kiireisen aikataulun takia useamman kerran alun perin sovutusta päivästä	esimies ilmoitti sähköpostitse, että hänen kalenteristaan voi käydä varaamassa ajan kehityskeskusteluun	toinen harjoittelija organisaatiossa nosti kehityskeskusteluasioita esiin, ja haastateltava ja esimies päättivät toteuttaa keskustelun mieluummin kuukausittain
Kehityskeskustelussa			
Kehityskeskustelun - aika	harjoittelun viimeisellä viikolla	harjoittelun viimeisillä viikoilla	kuukausittain koko harjoittelun ajan
- paikka	kokoustila työpaikalla	esimiehen työhuone -> työntekijä sai valita paikan/ehdottaa esim. kahvilaa tai kävelyä	työpaikan tiloissa
- osallistujat	harjoittelija, työharjoittelun ohjaaja ja toinen assistentti, jonka kanssa tehnyt töitä	harjoittelija ja esimies	harjoittelija ja esimies (esimies oli myös työharjoittelun ohjaaja)
- tunnelma	tunnelma oli hyvä ja avoin, vaikka tilaisuuden virallisuus oli hieman kiusallista osallistujien läheisistä väleistä johdun	rento tunnelma; esimiehelle helppo puhua kaikesta (s.2)	esimies oli helposti lähestyttävä: tunnelma keskusteluissa oli avoin ja luottamuksellinen
Valmistautuminen kehityskeskusteluun	harjoittelija täytti lomakkeen, jossa keskeiset tehtävät, miten mielestään onnistunut, missä voisi kehittyä; muut osapuolet eivät valmistautuneet etukäteen	<b>osaamiskaavio:</b> miten harjoittelija hallitsee esim. eri työvälineiden käytön; harjoittelija täytti <b>työtehtäväkaavio:</b> arvio, paljonko työajasta menee prosentuaalisesti kuhunkin tehtävään; esimies esitöitä ja täydennettiin yhdessä kehityskeskustelussa	harjoittelija otti mukaan muistiinpanot kysymyksistä ja asioista, joista halusi keskustella

Asialista	keskusteltiin vapaasti harjoittelijan täyttämän lomakkeen pohjalta	keskusteltiin vapaasti osaamis- ja työtehtäväkaavioiden pohjalta	vapaata keskustelua; keskustelu aloitettiin kuulumisilla ja käytiin läpi ajankohtaisia asioita ja harjoittelijan kysymyksiä
Keskustelun-aiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harjoittelijan vahvuudet ja heikkoudet</li> <li>- mitä harjoittelija voisi kehittää itsessään</li> <li>- harjoittelijan palaute työharjoittelujaksosta ja ohjauksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- miten harjoittelijalla on mennyt, onko viihtynyt</li> <li>- työtehtävät ja työ-määrä</li> <li>- työtehtävät harjoittelun jälkeen</li> <li>- palaute harjoittelijan työsuorituksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kuulumiset</li> <li>- harjoittelija sai työs-tään palautetta esimie-hen kautta (sisäisten asiakkaiden antama pa-laute)</li> <li>- työssä edistyminen</li> <li>- työmäärät ja haasta-vuus</li> </ul>
Kehitysideoiden jakaminen ja innovointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harjoittelijan kehittä-misideat, esim. "tuurasin kaks viikkoo aula-assis-tenttia, eikä kellään ollu aikaa perehdyttää mua. Sit mä luin semmost kansioo, nii se oli tosi vanha ja siin oli tosi huonosti kaikkee van-haa informaatioo -- sa-noin, et ehtomasti pi-tää päivittää"</li> <li>- työtehtävien tehosta-misen pohtiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei puhuttu harjoittelu-jakson kehittämistä, mutta haastateltava oli puhunut työharjoittelun ohjaajan kanssa siitä erikseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harjoittelija välitti kes-kusteluissa työharjoitte-luorganisaatioon liittyviä kehitysehdotuksiaan esimiehelle</li> </ul>
Mitä jäi käteen?			
Vaikutukset työharjoitteluun	ei ehtinyt vaikuttaa; toi-saalta vaikuttanee seu-raavan työharjoittelijan kokemukseen	ei ehtinyt juurikaan vai-kuttaa	palautteen saaminen motivoi; keskustelujen myötä harjoittelija analy-soi paljon omaa kehitty-mistään
Vaikutukset ammatti-identiteettiin ja itseluottamukseen	opitut asiat ja hyvä pa-laute vahvistivat am-matti-identiteettiä; myös itse työharjoittelupaikka ja työkaverit muovasivat ammatti-identiteettiä (opitut työ- ja toimintata-vat) "mitä osaan nyt, mitä mä oon oppinu siellä -- mitä mäki oon oppinu tytöiltä (ohjaaja ja toinen kehariin osal-listunut assistentti) hen-kilökohtasesti, en pel-kästään kaikkii niit jär-jestelmii, vaan myös se, et miten ne hoitaa niit asioita"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saadut kehu vahvisti-vat ammatillista itseluot-tamusta</li> <li>- sai varmuutta työnte-koon</li> <li>- "kokee enemmän var-muutta siinä, et voi just ilmaista, jos omast mie-lest on joku epäkohta"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelujen kautta saatu palaute ja uudet työtehtävät vahvistivat ammatillista itseluotta-musta ja omaa tunte-musta kehittymisestä: "kyl ne antaa sen käsi-tyksen et on onnistunu ja pärjää"</li> </ul>

Hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sai palautetta ja tietoa vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja voi tulevaisuudessa kehittää itseään</li> <li>- sai keskustella siitä, mitä on oppinut</li> <li>- työharjoittelupaikka sai palautetta ja voi kehittää harjoittelujaksoa seuraavaa harjoittelijaa ajatellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pystyi selkeyttämään oppimansa asiat, ja haluaako vielä oppia jotain muuta</li> <li>- sai vaikuttaa töihin, mitä tekee, esim. "sai vähän vaikuttaa siihen et haluuko niinku - esimerkiksi matkalaskujen tekeminen. Et sult kuitenki niinku kysytään semmosia, et oisko kiinnostusta, mut sit niinku voi ihan vapaasti päättää haluuko lähtee tekemään jotain tiettyä hommaa" (ei painetta sanoa "joo voin tehdä")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelut avasivat ovia työharjoitteluorganisaatioissa: sai lisää vastuuta ja erilaisia työtehtäviä</li> <li>- työnkuva ja oma rooli selkeytyi</li> <li>- esimies tsemppasi ja motivoi, kertoi oliko tyytyväinen harjoittelijan työhön</li> <li>- apua ja neuvoja työtehtäviin</li> <li>- sai purkaa työhön liittyviä tunteita</li> <li>- esimiessuhde parani</li> </ul>
Tavoitteet ja niiden seuranta	ei ollut asetettu tavoitteita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei asetettu tavoitteita, joiden kehittymistä seurata (jatkoa työsuhteelle oli joulukuussa tiedossa 2 kk)</li> <li>- osaamiskaavio oli osaamisen kartoittamiseen -&gt; "se oli vissiin se kaavio just semmonen, että sitä seurattais, jos ois kokenu että tarvii jotain ekstrakoulutusta"</li> </ul>	työharjoitteluorganisaation puolesta harjoittelijalle ei ollut asetettu tavoitteita
Kehityskeskustelun onnistumisen mittaaminen	ei mitattu onnistumista	ei mitattu onnistumista	ei mitattu onnistumista
Kehittäminen			
Olisiko jotain voinut muuttaa työharjoittelusi kehityskeskustelussa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehityskeskustelu olisi pidetty noin puolessa välissä harjoittelua: "jos se kehityskeskustelu ois käyty aikasemmin, niin mä oisin voinu sanoo, et hei mä haluun oppii lisää tästä ja tästä"</li> <li>- kehityskeskusteluun olisi pitänyt osallistua työharjoittelun ohjaajan lisäksi koordinaattori, jonka kanssa harjoittelija työskenteli paljon (enemmän kuin kehityskeskusteluun osallistuneen assistentin kanssa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- olisi pidetty puolessa välissä harjoittelua: "vähän tietäis jo niist tehtävistä, mut pystyis vielä vaikuttaanki jos tarvis"</li> <li>- olisi kysytty harjoittelijalta harjoittelun, perehdytyksen ja ohjauksen kehittämisideoita</li> <li>- keskustelu olisi keskitynyt enemmän harjoitteluun, kuin harjoittelun jälkeiseen aikaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lopussa olisi voinut olla yhteenvetomainen keskustelu kevään työharjoittelusta</li> <li>- keskusteluissa olisi voinut olla runko: "vapaa keskustelu on vapaa keskustelu – siinä ei ehkä välttisi käydä läpi niitä kaikkii asioita"</li> <li>- esimies olisi voinut valmistautua keskusteluihin</li> </ul>

Mielestäsi tärkeimmät keskustelunaiheet työharjoittelun kehityskeskustelussa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harjoittelija saa kommentoida harjoittelua, ohjausta ja perehdytystä</li> <li>- saa palautetta ja antaa palautetta työtöhtävistä ja työmäärästä</li> <li>- saa purkaa opittuja asioita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tilaisuus saada ja antaa palautetta molemmille osapuolille</li> <li>- harjoittelun läpikäymisen ja harjoittelijan kehitysehdotukset</li> <li>- työtöhtävät: mitä tekee ja mitä haluaisi tehdä</li> <li>- keskustelu harjoittelijan yleisestä viihtymisestä helpompi käydä kehityskeskustelussa</li> <li>- jos harjoittelija jatkaa paikassa, mitä kiinnostaisi tehdä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työnkuvan ja työtöhtävien mielekkyys harjoittelijalle</li> <li>- onko työnkuvassa kehitettävää: harjoittelijan kiinnostuksenkohteet</li> <li>- hyvinvointi työssä: onko viihtynyt työyhteisössä ja onko otettu hyvin vastaan</li> <li>- perehdytyksen kattavuus: "perehdytys on tosi tärkeä vaihe kuitenkin harjoittelijan alkutaipaleella -- on aika tärkeä kattoo, että se on mennyt hyvin"</li> </ul>
Vinkit työharjoittelupaikoille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "lomake oli hyvä, et saanut ennakoon mieltä, -- mitä haluaa sanoa ja mitä haluaa tuoda esiin"</li> <li>- kysy harjoittelijalta, kenen toivoisi osallistuvan kehityskeskusteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varaa riittävästi aikaa, kysy ja kuuntele harjoittelijan mielipiteitä ja kehitysideoita</li> <li>- vapaata keskustelua, ei tiukkaa asialistaa: esille nousee herkemmin tärkeitä asioita</li> <li>- "siinä ois varmaan harjoittelun alussa käydä semmonen [keskustelu], et mitä haluaa oppia ja muuta -- sitä vähän kattois, et jos tulee tilanteita, mis voi oppia jotain tiettyä asiaa nii muistettais se sieltä keskustelusta, et se harjoittelija oli kiinnostunut tästä aiheesta"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harjoittelijan huomioiminen: työharjoitteluorganisaatio on uusi paikka harjoittelijalle ja kehityskeskustelukin voi olla uusi asia</li> <li>- perehdytyksen kattavuus</li> </ul>

### Liite 3. Unelmiesi kehityskeskustelu -yksilötehtävä

## *Unelmiesi kehityskeskustelu*

Millainen olisi unelmiesi kehityskeskustelu? Jatka aloitettuja lauseita.

Unelmieni kehityskeskustelu pidettäisiin \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

(Missä vaiheessa harjoittelua?)

Unelmieni kehityskeskustelussa olisi paikalla \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Unelmieni kehityskeskustelussa käytäisiin läpi ainakin näitä minulle tärkeitä asioita:

- 
- 
- 
- 
- 

Toivoisin, että esimies/työharjoittelun ohjaaja \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Unelmieni kehityskeskustelusta saisin \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

# KEHITYSKESKUSTELUOHJE

ASSISTENTTIOPISKELIJOIDEN TYÖHARJOITTELUORGANISAATIOILLE

## MIKSI KÄYDÄ KEHITYSKESKUSTELU HARJOITTELIJAN KANSSA?

Kehityskeskusteluprosessi helpottaa harjoittelijan osaamisen kehittymisen seuranta ja mahdollistaa kasvavan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaatiossanne.

Kehityskeskustelussa harjoittelija saa ammatillisen osaamisensa ja identiteettinsä rakentumisen kannalta tärkeää palautetta. Harjoittelijalta saatu palaute taas auttaa teitä kehittämään seuraavan harjoittelijan työharjoittelukokemusta vieläkin paremmaksi.

## MITEN VALMISTAUDUTAAN?

Sopikaa hyvissä ajoin keskustelun ajankohdasta ja teemoista. Varmistakaa keskustelun hedelmällisyys orientoitumalla etukäteen keskustelun teemoihin.

## KEITÄ OSALLISTUU?

Keskustelkaa harjoittelijan kanssa siitä, keiden tulisi osallistua kehityskeskusteluun. Palaute on osuvinta ja hyödyllisintä silloin, kun se tulee henkilöltä, jonka kanssa harjoittelija työskentelee paljon.

Siksi voi olla tarpeen pyytää esimerkiksi harjoittelijan työpari paikalle kehityskeskusteluun.

## MITEN TOTEUTETAAN?

Käykää *aloituskeskustelussa* läpi harjoittelun tavoitteet, työtehtävät ja perehdytys. Keskustelkaa myös harjoittelijan odotuksista, toiveista ja kiinnostuksenkohteista, jotta niitä voi mahdollisuuden tullen toteuttaa ja hyödyntää myös työharjoittelun aikana.

Palatkaa aloituskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin *kehityskeskustelussa* harjoittelun puolessavälissä. Anna palautetta harjoittelijan työsuorituksesta ja pyydä palautetta perehdytyksen ja ohjauksen onnistumisesta.

Kerro *loppukeskustelussa* harjoittelijalle näkemyksesi hänen vahvuuksistaan assistenttina. Tehkää yhteenveto harjoittelun annista.

Keskustelkaa harjoittelujakson kehittämisestä: mikä oli hyvää?

Missä voisi parantaa?

## KESKUSTELUN KULMAKIVENÄ AVOIN JA MYÖNTEINEN ILMAPIIRI

Harjoittelijan asemassa voi olla haastavaa antaa korjaavaa palautetta tai tuoda tai mahdollisia puutteita esille. Korostakaa sitä, että harjoittelijan kokemuksesta halutaan aidosti oppia. Tunnistakaa harjoittelijan palautteen arvo työharjoittelujakson kehittämisen kannalta.

## KIITÄ JA KANNUSTA

Assistenttiharjoittelijat toivovat kehityskeskustelun antavan heille varmuutta ja rohkeutta työhön. Anna tunnustusta kiittämällä harjoittelijaa hänen työpanoksestaan. Tuo harjoittelijan ammatillista kasvua ja itsevarmuutta nostamalla hänen onnistumisensa esiin.